

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta filozofická  
Katedra teorie kultury

Systémy odměňování pracovníků  
Systems of workers' remuneration

Bakalářská práce

Autor práce: Jan Zavoral

Vedoucí práce: Renata Kocianová

Praha 2009

# OBSAH

0 Úvod.....	6
<b>1 Motivace.....</b>	<b>8</b>
1.1 Zdroje motivace.....	10
1.2 Vnější a vnitřní motivace.....	10
1.3 Pracovní motivace... ..	11
1.4 Teorie motivace pracovního jednání.....	12
1.4.1 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	13
1.4.2 Expektační teorie.....	14
1.4.3 Teorie spravedlnosti.....	15
1.4.4 McGregorova teorie X a Y.....	16
<b>2 Pracovní výkon</b>	
2.1 Vztah motivace a výkonu.....	17
2.2 Řízení pracovního výkonu.....	18
<b>3 Systémy odměňování zaměstnanců</b>	
3.1 Základní pojmy v systémech odměňování.....	23
3.1.1 Odměňování a odměna.....	23
3.1.2 Systémy odměňování.....	24
3.1.3 Strategie odměňování.....	25
3.1.4 Mzda.....	26
3.1.5 Plat.....	27
3.1.6 Celková odměna.....	28
3.2 Základní mzdové formy.....	30
3.2.1 Časová mzda.....	30
3.2.2 Úkolová mzda.....	31
3.2.3 Podílová (provizní) mzda a smíšená mzda.....	32
3.3 Dodatkové mzdové formy.....	33
3.3.1 Prémie.....	33
3.3.2 Odměňování zlepšovacích návrhů.....	34

3.3.3 Odměna za úsporu času.....	35
3.3.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek).....	35
3.3.5 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti.....	36
3.3.6 Zaměstnanecké akcie.....	37
3.3.7 Příplatky a ostatní výplaty.....	37
3.4 Zásluhové odměňování.....	38
3.4.1 Odměňování podle výkonu... ..	39
3.4.2 Odměňování podle schopností. ....	40
3.4.3 Odměňování podle znalostí, dovedností a přínosu.....	41
3.4.4 Odměňování za očekávané výsledky práce.....	41
<b>4 Nehmotné (nefinanční) odměny</b>	
4.1 Uznání, pochvaly a společenská ocenění.....	43
4.2 Vzdělávání a odborný růst.....	44
<b>5 Zaměstnanecké výhody</b>	
5.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	46
5.2 Výhody a nevýhody poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	49
<b>6 Trendy v oblasti odměňování</b>	
6.1 Výkonové odměňování.....	53
6.2 Vývoj a současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	56
6.2.1 Vývoj a současná situace v oblasti zaměstnaneckých výhod....	56
6.2.2 Pružné systémy zaměstnaneckých výhod.....	58
6.3 Analýza zaměstnaneckých výhod.....	61
<b>7 Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>8 Soupis bibliografických citací.....</b>	<b>71</b>
<b>9 Bibliografie.....</b>	<b>76</b>
<b>10 Přílohy</b>	
Příloha A.....	77
Příloha B.....	80
Příloha C.....	85
Příloha D.....	86
Příloha E.....	87

## RESUMÉ

Bakalářská práce „Systémy odměňování pracovníků“ se zabývá problematikou odměňování, jako jedné z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Úvodní část se soustředí na teorii motivace a její vliv na pracovní výkon. Stěžejní část bakalářské práce je zaměřena na systémy odměňování zaměstnanců a jejich jednotlivé formy. Samostatné kapitoly se detailně věnují základním a dodatkovým formám mezd, nefinančním odměnám a zaměstnaneckým benefitům. Závěrečná část práce představuje nové trendy v oblasti odměňování a její součástí je i analýza vybraných zaměstnaneckých benefitů. Cílem předkládané bakalářské práce bylo shrnout teoretické poznatky v oblasti odměňování a popsat aktuální vývoj a trendy, které se objevují na českém pracovním trhu.

Bachelor thesis “Systems of workers’ remuneration” is dealing with workers remuneration as one of the most important field of human resource management. Preamble of this thesis is aimed on motivation theory and its influence on job performance. Main part of bachelor thesis is focused on systems of workers’ remuneration and its specific forms. Independent chapter are dealing with basic and additional forms of wages, non financial rewards and employee benefits. Final part of thesis presents new trends in the area of remuneration and its part is also analysis of selected employee benefits. The aim of the submitted bachelor thesis was to summarize theoretical knowledge in the area of workers remuneration and describe current trends and progress which are appearing on the Czech job market.

## 0 Úvod

Tématem mé bakalářské práce jsou „systémy odměňování zaměstnanců“. Pro toto téma jsem se rozhodl, zejména z důvodu svého zájmu získat širší informace o poměrně rozsáhlé oblasti řízení lidských zdrojů, která leží mimo mé současné profesní zařazení. Na své současné pracovní pozici se věnuji zejména náboru a výběru zaměstnanců, která s oblastí odměňování souvisí jen nepřímo. Hlubší pochopení toho, jakým způsobem uvažují uchazeči na pracovním trhu, co je příčinou, že se rozhodují pro konkrétní společnosti a jaké jsou jejich preference a očekávání, však může do mé současné profese vnést nové přístupy a určitým způsobem jí obohatit.

Odměňování pracovníků je jednou z nejvýznamnějších personálních činností a zároveň jedním z nejefektivnějších nástrojů řízení pracovní výkonnosti. Úkolem každé organizace je zajistit, aby její zaměstnanci pracovali co nejefektivněji a z co nejlepším výkonem. Jedním ze způsobů, kterým toho lze dosáhnout, je používání vhodného systému odměňování. Efektivně nastavený systém odměňování by měl získat a udržet kvalitní zaměstnance, zajistit spravedlnost v odměňování a přispívat k růstu produktivity podniku. V neposlední řadě by měl umožnit i konkurenceschopnost mzdových nákladů podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do sedmi částí. V úvodní části se věnuji problematice motivace lidského jednání, pracovní motivaci a nejdůležitějším teoriím pracovního jednání. V dalších částech se zabývám teorií řízení pracovního výkonu, vztahem pracovního výkonu k motivaci a částečně i problematikou hodnocení pracovního výkonu. Stěžejní část bakalářské práce je zaměřena na jednotlivé systémy odměňování zaměstnanců. Po úvodním vymezení základních pojmů se věnuji jednotlivým mzdovým formám, jejich členění a účelu. Dále se zabývám i poměrně novému pojmu zásluhového odměňování a zejména odměňováním podle výkonu. V další části popisují některé nefinanční formy odměňování, které patří mezi

významné motivační nástroje. Navazující kapitola se věnuje problematice zaměstnaneckých výhod a popisuje jejich jednotlivé formy, výhody a nevýhody. V závěrečné části práce se věnuji otázce nových trendů v oblasti odměňování s důrazem na problematiku zaměstnaneckých výhod. Součástí závěrečné části je i analýza vybraných zaměstnaneckých výhod, na základě které prezentuji určité závěry.

Cílem mé bakalářské práce je shrnutí teoretických poznatků týkajících se systémů odměňování zaměstnanců, popsání jejich nejzákladnějších forem a specifických funkcí. Dalším cílem je představení nových trendů a směrů v oblasti odměňování, které se objevily v rámci posledních několika let. Analýzou zaměstnaneckých výhod bych rád zjistil, zda v posledním období došlo v této oblasti k vývoji z hlediska jejich poskytování a oblíbenosti, případně zda jsou podniky schopny pružně reagovat na měnící se podmínky pracovního trhu.

Závěrem bych chtěl poděkovat PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Rád bych také poděkoval Ing. Martinovi Sychovi, za pomoc při formální úpravě textu a Ing. Michalovi Kusákovi ze společnosti Hewlett-Packard, za poskytnutí podkladů potřebných pro vypracování této bakalářské práce.

# 1 Motivace

Pochopení problematiky odměňování vyžaduje hlubší rozbor psychologických vztahů, které se na tomto procesu účastní. Motivace je jednou ze základních hybných sil, která výrazně ovlivňuje postoje pracovníků, jejich pracovní výkon, spokojenost a chování. Pracovní činnost je činností motivovanou, a proto je pro organizaci, resp. její vedoucí pracovníky nutné porozumět celému procesu motivace, aby jej případně mohli žádoucím způsobem ovlivňovat. Podle Kleibla (Kleibl, Dvořáková, Hutllová, 1998, s. 15) je znalost motivační struktury pracovníků a faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost, předpokladem úspěchu při tvorbě motivačního programu organizace a mzdového systému.

Znalost principů pracovní motivace se uplatňuje ve většině personálních činností, ať už se jedná o výběr zaměstnanců, hodnocení, řízení výkonu nebo odměňování. Při výběru pracovníků je nutné identifikovat hlavní motivační faktory, které na uchazeče působí a dosáhnout určité shody mezi jeho motivačním profilem a povahou pracovního místa. Hodnocení pracovníků je všeobecně považováno za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Při vytváření systémů odměňování hraje otázka motivace velmi výraznou úlohu. Systém odměňování by měl hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, směřovat je k vyšším výkonům a stimulovat je ke zvyšování jejich kvalifikace.

Podle Nakonečného (1997, s. 27) je motivace „...proces, iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“

Motivace působí ve třech rovinách (dimenzích):

- *Směr* – vyjadřuje zaměření určité aktivity specifickým směrem. Proces zaměření je vždy určitým způsobem selektivní, na některé činnosti se člověk zaměřuje, od jiných se odvrací.

- *Intenzita* – vyjadřuje úroveň úsilí, které je člověk schopen vyvinout vzhledem k dosažení daného cíle.
- *Stálost (perzistence)* – projevuje se schopností člověka překonávat vnější i vnitřní překážky, které se objevují při realizaci motivované aktivity.

Motiv lze podle Vágnerové (2001, s. 53) interpretovat jako „osobní příčinu určitého chování, které mu dávají většinou subjektivní smysl“. Motivy jsou tedy důvodem či psychologickou pohnutkou, proč se člověk chová určitým způsobem. Motivy působí směrem zevnitř člověka, jedná se tedy o vnitřní (intrapsychický) impuls k určitému jednání. Chování člověka mohou ovlivňovat jak vědomé, tak i nevědomé motivy, případně mohou působit obě složky zároveň. Na jednání člověka většinou nepůsobí pouze jeden motiv, ale často celý soubor motivů, z nichž některé se mohou doplňovat a jiné mohou směřovat k odlišným cílům. Motivy, které jsou orientovány stejným nebo podobným směrem, mají tendenci vzájemně se posilovat. Naopak motivy, které působí protikladným směrem, mohou celkovou činnost vzhledem k vytýčenému cíli oslabovat.

Pojmem stimulace označujeme určitý proces, který podněcuje či povzbuzuje člověka k nějaké aktivitě a způsobu chování. Z hlediska řízení lidských zdrojů lze považovat stimulaci za soubor vnějších pobídek a podnětů, které mají usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Podle Bedrnové, Nového (Bedrnová, Nový, 2002, s. 243) stimulací rozumíme „...vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ Stimuly jsou vnější podněty, které vyvolávají určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány na tzv. *impulsy* a *incentivy*, kde impulsy jsou vnitřní podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Naopak incentivy jsou podněty, které přicházejí z vnějšku, a které aktivují určitý motiv. Incentivem může být např. pochvala za dobrý výkon, specifická odměna, nabídka profesního postupu apod.



## **1.1 Zdroje motivace**

Provazník, Komárková (1996, s. 40) považují za zdroje motivace ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti, a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří:

- *Potřeby* – potřeba je subjektivní pocit nedostatku nebo naopak nadbytku, který jedince odchyluje od jeho životního optima. Vznik potřeby je důsledkem narušení rovnováhy organismu (homeostázy) a cílem motivovaného jednání je dosáhnout uspokojení takové aktivované potřeby. Pocit, že něčeho máme nedostatek, nás vede k činnostem, kterým potřebu uspokojujeme (saturace).
- *Návyky* – návykem se označují opakované, zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci.
- *Zájmy* – zájem je zaměření jedince na určitý soubor věcí, které jsou spojeny s aktivizací jeho činnosti.
- *Hodnoty* – člověk je motivován k činnostem, které odpovídají jeho hodnotovému systému. Hodnoty orientují aktivitu člověka a zaměřují jí určitým směrem.
- *Ideály* – ideálem je určitý model, podle kterého člověk jedná, a ke kterému směřuje. Ideál představuje pro jedince významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

## **1.2 Vnější a vnitřní motivace**

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci. Např. Bedrnová, Nový (2002, s. 262) rozlišují motivaci *intrinsickou* (vnitřní), která zahrnuje motivy, které souvisí s prací samou a motivaci *extrinsickou* (vnější), která obsahuje motivy, které leží mimo vlastní práci.

Podle těchto autorů mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce patří:

- potřeba činnosti vůbec;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba výkonu;
- touha po moci;
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce podle autorů patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

### ***1.3 Pracovní motivace***

Každá činnost jedince, včetně jeho pracovního jednání, je určitým způsobem motivována, má svoji příčinu a cíl. Porozumění motivaci pracovního jednání se tak stává důležitým faktorem pro řízení lidských zdrojů. Pracovní motivaci lze považovat za stěžejní oblast personálního řízení, protože její úroveň ovlivňuje celkový pracovní výkon a tím i výsledky a úspěch podniku.

Motivaci k práci (pracovní motivaci) lze chápat jako určitý aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s tím, že člověk zastává určitou pracovní pozici a pracovní roli, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění, a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Provazník, Komárková, 1996, s. 83).

Podle Bělohlávka (2008, s. 39) řeší motivování pracovníků řadu důležitých problémů, které před manažery stojí. Manažeři se musí zabývat zejména těmito otázkami:

- Jakým způsobem získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit pracovníky k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem motivovat a přesvědčovat pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné a kvalifikované odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo pracovní dobu, je-li toho třeba?

#### ***1.4 Teorie motivace pracovního jednání***

Výsledkem výzkumů v obecné psychologii a psychologii osobnosti, které probíhaly již od počátku 20. století, byly rozličné teorie motivace, které začaly postupně pronikat i do dalších oblastí jako byl management, psychologie práce a řízení lidských zdrojů. V současné době existuje poměrně velké množství teorií motivace, z nichž žádná nedává univerzální výklad motivace lidského chování. Bedrnová, Nový (2002, s. 263 - 274) člení teorie motivace práce na tzv. obecné teorie motivace a teorie motivace pracovního jednání. Z hlediska obecné teorie motivace byla pravděpodobně nejzásadnější teorií tzv. teorie potřeb amerického humanistického psychologa Abrahama Maslowa, kterou představil v roce 1943. Hierarchickou strukturu potřeb, kterou představil ve své teorii, lze chápat jako univerzálně platný model motivace lidského chování. Maslowova teorie vychází z tvrzení, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné, a to počínaje tzv. *fyziologickými potřebami* (potřeba potravy, kyslíku, vody, sexu apod.), přes *potřebu jistoty a bezpečí* (např. potřeba ochrany před nebezpečím), *sociální potřeby* (potřeba přátelství, lásky, příslušnosti ke skupině apod.) až k *potřebám uznání* (potřeba sebeúcty, prestiže, úspěchu atd.) a *seberealizace* (potřeba rozvíjet své dovednosti a potenciál). První tři kategorie považoval Maslow za tzv. potřeby nižšího řádu, zatímco potřebu uznání a seberealizace chápal jako potřeby

řádu vyššího. Podle Armstronga (1999, s. 302) má Maslowova teorie dodnes značný vliv, ale již od doby svého vzniku byla podrobována kritice, zejména pro svou nepružnost a nekompromisnost. Mezi odborníky panují pochybnosti zejména o platnosti přísně uspořádané hierarchii potřeb, která neakceptuje různé priority povahově rozdílných jedinců.

Specifickou oblastí v rámci problematiky teorie motivace jsou tzv. teorie motivace pracovního jednání, které se zabývají zejména osobní motivací člověka v pracovním procesu a zkoumají příčiny a způsoby chování lidí v různých pracovních podmínkách. Bedrnová, Nový (2002, s. 268) řadí mezi základní teorie motivace pracovního jednání zejména skupinu teorií, které vycházejí z tzv. kognitivistických modelů motivace lidského chování.

#### **1.4.1 Herzbergova teorie dvou faktorů**

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga je v manažerské literatuře nejčastěji citovanou motivační teorií, hned po motivační teorii Abrahama Maslowa. Teorie vznikla jako výsledek výzkumu, který prováděl Herzberg v americkém Pittsburghu v 50. letech minulého století. V rámci výzkumu vedl Herzberg rozhovory s více než dvěma stovkami technických a ekonomických pracovníků a zkoumal faktory, které ovlivňovali jejich spokojenost nebo nespokojenost v zaměstnání. Na základě tohoto výzkumu Herzberg identifikoval dvě významné skupiny faktorů:

- *Motivátory* (satisfiers) – do této skupiny patří faktory, které přispívají k motivaci pracovníků. Jedná se o „...činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností...“ (Vodáček, 2001, s. 166).
- *Hygienické vlivy* (dissatisfiers) – jedná se o faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Spokojenost pracovníka má jen nepatrný vliv na jeho motivaci, hygienické faktory nepůsobí jako motivátory.

Na druhou stranu, pokud je pracovník nespokojený, odráží se to na jeho výkonu a kvalitě práce.

Z hlediska odměňování patří mezi hygienické faktory zejména peněžitá odměna za práci (mzda resp. plat). Praktické zkušenosti ukazují, že zvýšení finančního ohodnocení má na celkovou motivaci zaměstnanců jen krátkodobý vliv, protože jej po určité době začnou vnímat jako samozřejmost. Z toho důvodu je vhodné používat motivátory jako jsou např. nepeněžní odměny (uznání, pochvala, povýšení, možnost profesního růstu apod.), jejichž používání může mít na úroveň motivace pracovníků výrazný vliv. Z hlediska manažerské praxe tak přináší Herzbergerova teorie poznatek, že vedoucí pracovníci, kteří chtějí ovlivňovat a zvyšovat motivaci pracovníků, musí pracovat spíše s motivátory, než s hygienickými faktory. Bedrnová, Nový (2002, s. 271) spatřují význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie ve skutečnosti, že pracovní motivace sice má souvislost s pracovní spokojeností, ale spokojenost pracovníků nemusí automaticky znamenat jejich motivovanost.

Herzbergerova teorie byla i poměrně silně kritizována, zejména z důvodu pochybností nad metodou výzkumu, na němž byla založena. Podle Armstronga (1999, s. 304) někteří odborníci tvrdí, že „...dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz toho, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.“

#### **1.4.2 Expektační teorie**

Teorii formuloval v roce 1964 kanadský psycholog Victor H. Vroom, který předpokládal, že „...průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí.“ (Vodáček, 2001, s. 170). Sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná

přitažlivost a hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: *expektanci* a *valenci*. Vztah mezi motivací a těmito pojmy se dá vyjádřit následující rovnicí:

$$M = E (V \cdot I)$$

kde:  $M$  = úroveň *motivace*;

$E$  = *expektance* – očekávání pracovníka, že s danými znalostmi, schopnostmi a zdroji lze cíle dosáhnout;

$V$  = *valence* – míra hodnoty, kterou člověk připisuje cíli (atraktivnost cíle), ke kterému je motivován. Podle Heckhausena (1991, s. 156) znamená valence určitou subjektivně vnímanou hodnotu důsledků jednání. Jestliže zde existuje možnost výběru dvou způsobů jednání, jedinec si spíše vybere tu alternativu, která má pro něj optimální hodnotu (valenci);

$I$  = *instrumentalita* – odhad pravděpodobnosti, že úsilí pracovníka povede k předpokládanému cíli a odměně za jeho dosažení.

### 1.4.3 Teorie spravedlnosti

Teorii formuloval americký behaviorální psycholog John S. Adams mezi lety 1963 až 1965. Teorie spravedlivé odměny se zakládá na zkušenosti, že každý zaměstnanec subjektivně hodnotí svojí pracovní pozici, výkon a způsob, jakým je odměňován, v porovnání se svými kolegy, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. V podstatě se jedná o fenomén sociálního srovnávání, kde člověk porovnává svojí pozici v určitých sociálních vztazích. Lidé na pracovišti vyžadují spravedlivé zacházení ve srovnání s ostatními spolupracovníky na srovnatelných pozicích (v rámci tzv. referenčních skupin). Pokud pracovník vnímá odměnu jako „spravedlivou“ (tj. jeho odměna je stejná nebo vyšší v porovnání s ostatními)

je silněji motivován k lepším výsledkům. V opačném případě dochází k demotivaci pracovníka.

Adams (citováno z Armstrong, 2007, s. 227) rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- *distributivní spravedlnost* – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními;
- *proceduální spravedlnost* – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Adamsova teorie tak v podstatě popisuje jeden ze základních principů každého systému odměňování, a to je, aby tento systém byl spravedlivý.

#### **1.4.4 McGregorova teorie X a Y**

Teorii vytvořil jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Nejedná se o motivační teorii, která by se zabývala příčinami nebo mechanismy lidské motivace, ale zabývá se spíše dvěma krajními přístupy vedoucích pracovníků ke svým spolupracovníkům, což v konečném důsledku ovlivňuje i jejich motivaci a celkový přístup k práci. Autor teorie popisuje dva protikladné pohledy na pracovníka a rozdílný přístup k němu, viz např. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 273):

- *Typ X* – podle tohoto názoru je člověk tvor líný a má vrozenou nechuť k práci. Je nezbytné jej k práci nutit a v případě nežádoucího výkonu trestat, naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je podle této teorie člověk tvor převážně nesamostatný, který vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.
- *Typ Y* – tento názor naopak předpokládá, že smysl pro odpovědnost a povinnost je pro člověka zcela přirozený, a že mnohem důležitější, než např. finanční odměna, je pro něj pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.

## 2 Pracovní výkon

### 2.1 *Vztah motivace a výkonu*

Cílem každé fungující organizace nebo podniku je trvalé a dlouhodobé dosahování zisků a uspokojení potřeb zákazníka, případně poskytování co nejkvalitnějších služeb. Většina podnikatelských subjektů vstupuje na trh, aby prodala své výkony a tím dosahovala zisku. Realizace těchto cílů závisí ve velké míře na výkonu jednotlivých pracovníků, a proto je zabezpečení vysoké úrovně pracovního výkonu a jeho řízení základním předpokladem pro úspěšné fungování každé organizace.

Úroveň pracovního výkonu samozřejmě úzce souvisí s úrovní motivace pracovníků. Motivace a schopnosti tvoří dvě základní skupiny osobnostních determinant výkonu. Podle Kleibla (Kleibl, Dvořáková, Hutllová, 1998, s. 15) jsou „...kvalitní pracovní výkon a jemu odpovídající pracovní iniciativa z hlediska vlivu utváření jevy psychicky složité a bohatě strukturované a jsou výsledkem myšlení a citění člověka v jeho pracovních, ale i společenských souvislostech.“

Motivace má výrazný vliv na výkonnost pracovníka, jeho zájem a ochotu podávat pracovní výkon. Při nízké úrovni motivace bude i následná výkonnost nízká, naopak pokud je úroveň motivace příliš vysoká, celková výkonnost pracovníka se snižuje. Úroveň motivace by se tedy měla nacházet na určitém optimálním stupni, kde aktivace organismu nepřesáhne úroveň, kdy z hlediska výkonnosti přestává být funkční. Zákonitosti závislosti výkonu na aktivaci popisuje tzv. *Yerkes-Dodsonův zákon* (obrácená „U“ křivka), který v podstatě říká, že při vzrůstající aktivaci výkon do určitého bodu stoupá, po jeho dosažení, kdy je jedinec již přestimulován, začíná klesat.



Motivace ovšem není jediným faktorem, který ovlivňuje výkonnost pracovníků. Mezi další významné faktory patří například tělesné a duševní předpoklady, kvalifikační předpoklady a dále vnější podmínky, ve kterých je práce vykonávána.

Motivace a výkon tedy existují v určitém vztahu, který lze vyjádřit rovnicí, kterou uvádí např. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 79):

$$V = f(K \cdot M \cdot P)$$

kde  $V$  = výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech

$K$  = kvalifikace pracovníka

$M$  = motivace k práci

$P$  = pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

Z výše uvedeného vztahu vyplývá, že jak motivace, tak schopnosti nejsou zárukou vysokého pracovního výkonu. Pokud bude mít pracovník předpoklady vykonávat určité pracovní úkoly, ale bude mu chybět motivace, jeho výsledky nebudou odpovídat jeho potenciálním možnostem. Naopak pokud má pracovník velkou motivaci, přesto mu chybí potřebné schopnosti, výsledek jeho činnosti nemusí odpovídat požadované úrovni.

## **2.2 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je poměrně nová koncepce, která se začala formovat v osmdesátých letech minulého století a od té doby trvale nabývá na popularitě. Armstrong (2007, s. 413) definuje řízení pracovního výkonu jako „...systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.“ Cílem takového procesu je podle něj „...nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností...“

Vznik této koncepce je úzce spojen se změnami politických a ekonomických podmínek, které nastaly v posledních dvaceti letech. Tato koncepce přinesla strategičtější a integrovanější přístup k řízení a odměňování pracovního výkonu, a to zejména tím, že integrovala do té doby od sebe oddělené personální činnosti (hodnocení, vzdělávání, odměňování apod.) s individuálními cíli pracovníků a cíli celé organizace. Podnik tak může na všech úrovních sledovat a analyzovat různé faktory, které ovlivňují celkovou výkonnost organizace a na základě těchto informací nastavit potřebnou strategii řízení výkonu.

Koubek (2004, s. 199) definuje pracovní výkon jako výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role. Pojem pracovní výkonnost lze chápat jako schopnost pracovníka dosahovat požadovaného pracovního výkonu využitím jeho pracovních schopností (kompetencí). Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající cyklus, který tvoří v zásadě čtyři fáze. Např. Tureckiová (2004, s. 53) uvádí následující fáze:

*I. Formulování cílů* – každá organizace by měla definovat cíle, kterých má být v určitém období dosaženo, a to ať už se jedná o cíle individuální, týmové nebo cíle celé organizace. Bez předem stanovených cílů není možné zajistit fungující proces řízení pracovního výkonu. Každý cíl by měl být rozpracován do dílčích cílů a úkolů, tak aby se zabránilo příliš obecným formulacím. V manažerské praxi se většinou používá několik principů, které určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo či nikoliv. Nejznámější z těchto principů je tzv. princip *SMART*, který se používá zejména v projektovém managementu, ale lze ho uplatnit i v ostatních oblastech, kde je potřeba efektivním způsobem definovat cíle:

- *S (specifický)* – cíl by měl být co nejvíce konkrétní, transparentnost a srozumitelnost cílů je podstatná pro zabezpečení požadovaného výkonu;
- *M (měřitelný)* – cíl musí být měřitelný, měřitelnost cíle nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění;

- *A (akceptovatelný)* – cíle musí být akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají;
- *R (realistický)* – cíle musí být dosažitelné a realizovatelné, nerealisticky stanovené cíle jsou jednou z příčin demotivace zaměstnanců (viz. např. příliš vysoké kvóty pro obchodníky atd.);
- *T (termínovaný)* – cíl musí být časově specifikován, včetně stanovení termínu plnění.

2. *Stanovení kritérií hodnocení* – aby bylo možné efektivně a spravedlivě hodnotit pracovní výkon, je potřeba definovat určitá kritéria hodnocení. Tato kritéria by neměla být pro všechny pracovníky stejná, ale měla by odrážet individuální požadavky, spojené s vykonáváním konkrétní pracovní funkce. Podle Dvořákové (2007, s. 270) by měla kritéria „...odrážet rozhodující pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní funkce“. Koubek (2003, s. 199) považuje za základní a universální kritéria kvantitu, kvalitu a včasnost plnění, ale uvědomuje si, že pouze tato kritéria by pro hodnocení pracovníka nestačila. Uvádí proto i další vybraná kritéria pracovního výkonu:

- *výsledky* – např. množství vyrobených výrobků, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb apod.;
- *chování* – které rozděluje na *pracovní* (např. ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, řádná docházka, podávání návrhů apod.) a *sociální* (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům apod.);
- *dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti* – jedná se např. o dovednosti, vzdělání, spolehlivost, vytrvalost, ctižádostivost, tvořivost atd.

3. *Sledování výkonu a poskytování zpětné vazby* – průběžné hodnocení a sledování pracovního výkonu zaměstnanců slouží k získávání podkladů pro hodnocení na konci hodnoceného období. Manažeři sledují individuální výkony pracovníků, pozorují je při práci a pořizují dokumentaci o pracovním výkonu. Sledování pracovního výkonu by mělo probíhat určitou optimální formou. V případě, že je průběžnému sledování výkonu věnována přílišná pozornost, může dojít

u zaměstnanců k určité frustraci a poklesu jejich motivace, stejně tak pokud zaměstnanci dostávají jen minimální průběžnou zpětnou vazbu, mohou získat dojem, že se o ně nadřizený nezajímá, což má následně dopad i na jejich pracovní výkon. Důležitým nástrojem v procesu hodnocení zaměstnanců je poskytování zpětné vazby. Na základě zpětné vazby může pracovník korigovat své dosavadní výkony směrem k požadovaným cílům. Pro manažera je poskytování zpětné vazby dobrou příležitostí k pochvale nebo povzbuzení zaměstnance, případně k ovlivnění jeho pracovního chování. Podle Řezníčka (2009, s. 247) by měli manažeři poskytovat průběžnou zpětnou vazbu či hodnocení v průběhu celého roku a nikoliv jen při pravidelném ročním hodnocení výkonu.

4. *Hodnocení a odměnění výkonu* - podle Armstronga (2007, s. 423) tato fáze zahrnuje formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, které probíhá obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Tento každoroční hodnotící rozhovor většinou organizuje a vede bezprostřední nadřizený pracovníka, protože je v tomto ohledu nekompetentnější osobou. Hodnotící rozhovor je však pouze určitou finální částí procesu hodnocení pracovníků. Předtím je nutno po nějakou dobu pracovní výkon sledovat, získávat potřebné podklady a na jejich základě tyto informace vyhodnocovat. Metod hodnocení pracovníků a jejich různých variací existuje poměrně velké množství. Koubek (2003, s. 206) uvádí několik nejčastěji používaných metod:

- a) *Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)* – hodnocení spočívá ve vyhodnocování a měření splněných cílů, které byly stanoveny na začátku období. Cíle musí být pokud možno kvantifikovatelné a měřitelné. Tento způsob se většinou používá pro hodnocení manažerů a specialistů.
- b) *Hodnocení na základě plnění norem* – hodnocení probíhá na základě porovnání výkonu pracovníka s předem stanovenými normami. Používá se většinou pro hodnocení výrobních dělníků.
- c) *Volný popis* – podkladem pro hodnocení je písemný popis pracovního výkonu hodnoceného.

- d) *Hodnocení na základě kritických případů* – hodnocení se provádí na základě písemných záznamů, které průběžně zachycují uspokojivý nebo neuspokojivý výkon.
- e) *Hodnocení pomocí stupnice* – podstatou tohoto způsobu hodnocení je, že se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť. Používají se k tomu tři typy posuzovací stupnice: *číselná*, kde je každé kritérium číselně ohodnoceno, *grafická*, kde se hodnocená kritéria vyznačí na úsečce a následně jsou body spojeny do křivky, která ukazuje souhrnné hodnocení pracovníka a poslední *slovní*, kde je u každého kritéria slovně hodnocena úroveň výkonu.
- f) *Checklist* – podkladem pro hodnocení jsou výsledky z předem připraveného dotazníku (checklistu), ve kterém hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování ve výkonu pracovníka přítomen či nikoliv.
- g) *Metoda BARS* – jedná se o variantu hodnotící stupnice či checklistu, kde podstatou je spíše hodnocení pracovního chování než výsledků práce.
- h) *Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu* – jedná se o soubor metod, které porovnávají výkon dvou nebo více jedinců.
- i) *Assessment centre* – hodnocení formou assessment centra, lze používat jak při výběru zaměstnanců, tak při hodnocení jejich pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu má význam nejen pro samotnou organizaci, která tak sleduje, hodnotí, řídí a ovlivňuje pracovní výkon svých zaměstnanců, ale také pro samotného pracovníka, kterému dává určitou zpětnou vazbu o jeho dosavadním výkonu a tím ho případně motivuje k výkonu vyššímu. Podle Koubka (2003, s. 218) má hodnocení vztah i k dalším personálním činnostem, jako je mimo jiné i oblast odměňování. Determinuje totiž výši mzdy, platu a odměn pracovníka a v neposlední řadě i poskytování zaměstnaneckých výhod.

### 3 Systémy odměňování zaměstnanců

#### 3.1 Základní pojmy v systémech odměňování

##### 3.1.1 Odměňování a odměna

Odměňování je jednou z nejvýznamnějších personálních činností a zároveň jedním z nejefektivnějších nástrojů řízení pracovní výkonnosti. Odměna je kompenzace za vykonávanou práci, která však nemusí být poskytována pouze ve formě finanční odměny, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. V užším smyslu je pojem odměny také chápán jako jednorázová nebo mimořádná odměna a považuje se za doplňkovou mzdovou formu.

Odměňování má podle Koubka (2004, s. 159) dvojí úlohu:

1. Podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení cílů, zlepšovat jejich výkon a prohlubovat jejich schopnosti nebo dovednosti.
2. Odměňovat pracovníky za jejich dosavadní práci a poskytovat jim uznání za jejich úspěchy (buď v podobě dosahování nebo překračování výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností).

Jak již bylo zmíněno výše, odměny mohou mít mnoho různých forem. Podle Armstronga (1999, s. 596) je možné rozlišit tyto základní formy odměn:

- *finanční* (vnější, hmotné, přímé) *odměny* - mzda, plat, prémie, bonusy, podíly na zisku apod.;
- *nefinanční* (vnitřní, nehmotné) *odměny* – uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst;
- *zaměstnanecké výhody* (nepřímé odměny) – stravenky, pružná pracovní doba, teambuildingové akce, odborné vzdělávání, možnost práce z domova apod.

### 3.1.2 Systémy odměňování

Pro většinu pracovníků je odměna za vykonanou práci hlavním zdrojem příjmu, prostředkem k uspokojení jejich potřeb, a také určitým ukazatelem jejich životní úrovně. Pracovníci jsou stále více chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou a jako takoví se samozřejmě snaží, aby jejich odměna (cena) byla co nejvyšší. Naopak pro organizaci je poskytování různých forem odměn velmi výraznou nákladovou položkou, kterou se snaží udržet na minimální či alespoň optimální úrovni. Zároveň je pro ně systém řízení odměn velmi silným nástrojem, kterým ovlivňují chování, motivaci, výkon a celkový přístup zaměstnanců k pracovním činnostem. Proto, aby mohla organizace smysluplně, spravedlivě a efektivně řídit odměňování pracovníků, musí vytvořit určitý ucelený systém odměňování, který by odpovídal specifickému charakteru dané organizace. Podle Dvořákové (2007, s. 319) představují systémy odměňování jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je „...podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji, a stimulovat je k pracovnímu výkonu.“ Veber (2003, s. 178) uvádí, že systém odměňování firmy je tvořen především „...mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, s jejichž pomocí se realizují zásady mzdové politiky. Zahrnuje i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru“. Systémy odměňování by v rámci organizace měly plnit několik specifických úkolů.

Podle Koubka (2003, s. 267) by měl systém především:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů;
- motivovat a stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- stimulovat pracovníky ke zlepšování jejich kvalifikace a schopností.

### 3.1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že náklady na odměňování tvoří významnou nákladovou položku podniku, je nutné, aby organizace měla vybudovanou určitou strategii, která by definovala za jaké výsledky, jakou formou a v jaké výši budou odměny vypláceny. Také je potřeba mít určitou představu, jakým směrem se budou systémy odměňování vyvíjet do budoucna a jakým způsobem dojít ke stanoveným cílům.

Podle Dvořákové (2004, s. 123) přispívá strategie odměňování k realizaci podnikových cílů tím, že:

- vymezuje mzdové nároky strategie organizace;
- formuluje mzdové řešení problému získávání a stabilizace zaměstnanců;
- koncipuje propojení personálních nástrojů se mzdou ke zvýšení či zlepšení pracovního výkonu a kvality práce;
- hledá účinnou kombinaci individuální formy mzdy s kolektivní mzdovou formou popř. podnikovou účastí na výsledku;
- snaží se prosadit do odměňování a poskytování benefitů flexibilitu;
- hodnotí vnitřní a vnější mzdové struktury a vymezuje směry účinné vnitropodnikové diferenciací mezd;
- zabývá se způsoby informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování;
- předkládá možnosti zvyšování efektivnosti mzdového systému;
- zabývá se funkcí manažerů při odměňování;
- ladí proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance.



### 3.1.4 Mzda

Zaměstnanci v soukromém (tj. převážně podnikatelském) sektoru pobírají za vykonanou práci od zaměstnavatele mzdu. Mzda je podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za jeho práci. Podle Kocourka (2004, s. 127) je pojmem mzda označována odměna, která „...vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává.“ Mzda je cenou práce, která se utváří na pracovním trhu, a je proto určována především poptávkou po práci ze strany zaměstnavatelů a její nabídkou ze strany jednotlivých osob.

„Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 110). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Funkcí mzdy není pouze zajištění základních životních potřeb. Podle Běliny (2001, s. 205) existují čtyři základní funkce mzdy:

- *Funkce alimentární a sociální* – tato funkce vychází z faktu, že pro většinu pracovníků je mzda prostředkem k zajištění životních potřeb. Alimentární a sociální funkci lze považovat za základní funkci mzdy, protože jejím účelem je udržení určité základní životní úrovně.

- *Funkce regulační* – tato funkce souvisí s nabídkou a poptávkou v konkrétní oblasti, neboli tržní cenou práce. Regulační funkce mzdy se projevuje v rámci klasického tržního mechanismu, jehož působením, dochází např. ke zvyšování mezd v oborech, kde je patrný nedostatek odborníků nebo ke snižování či stagnaci mezd v oborech, kde je převažující nabídka nad poptávkou. Výše mzdy je tak ovlivněna celkovou situací na pracovním trhu.
- *Funkce kompenzační* – v případě fyzicky či psychicky náročné práce, práce v rizikovém pracovním prostředí, v noci nebo ve svátek má mzda kompenzovat zaměstnanci určité nevýhody či omezení, která z takové práce vyplývají.
- *Funkce motivační či stimulační* – správně nastavený mzdový systém by měl stimulovat zaměstnance k co nejvyšším a nejkvalitnějším výkonům. Podle Hůly (1996, s. 10) by z této funkce měla vyplývat osobní hmotná zainteresovanost, zájem o práci, zvyšování kvalifikace a uspokojení zaměstnance. Z hlediska zaměstnavatele je mzda jedním z nejúčinnějších nástrojů řízení pracovního výkonu.

### 3.1.5 Plat

Zaměstnanci ve státním nebo veřejném (převážně nepodnikatelském) sektoru pobírají plat. Plat je v zásadě ekvivalentem vykonané práce poskytovaným zaměstnancům v penězích. Podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 110) je plat peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,

- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
  - e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
  - f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení,
- s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Základní složkou platu je *platový tarif*, který je zaměstnancům přiznáván na základě vykonávaného druhu práce, splnění předepsaných kvalifikačních předpokladů a délky započitatelné praxe. Plat dále tvoří všechny složky platu upravené zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně a nařízení vlády 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, tj. příplatky za vedení, za zastupování, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, hodnostní, zvláštní a osobní příplatek, příplatek za dělenou směnu, plat za práci přes čas a za práci ve svátek, další plat a odměny.

### **3.1.6 Celková odměna**

Důležitým pojmem v systému odměňování je tzv. *celková odměna*. Podle Armstronga (2007, s. 520) se pojetí celkové odměny objevilo teprve nedávno a mělo na řízení odměňování značný vliv. Celková odměna představuje sumu všech typů odměn – přímých i nepřímých, vnitřních a vnějších. Přímé odměňování zahrnuje veškeré peněžní odměny (peněžní vyrovnání), které jsou pracovníkům poskytovány jako odměna za vykonanou práci, případně jako ohodnocení jejich pracovního výkonu. Mezi přímé odměny lze zařadit zejména základní mzdy a platy, výkonové prémie, odměny za výsledky hospodaření, příplatky za přesčas, atd. Nepřímé odměny tvoří především zaměstnanecké výhody, které mohou mít jak finanční

vyjádření (např. příplatky na dovolenou, příplatky na pojištění, příplatky za použití osobního vozu), tak vyjádření nefinanční (např. speciální vybavení pracoviště, vyhrazené parkovací místo apod.). Význam celkové odměny spočívá především v určitém celostním přístupu k odměňování, který se nezaměřuje pouze na finanční stránku věci, ale zahrnuje také nehmotné odměny, které mají výrazný vliv na motivaci a pracovní výkon. Podle Armstronga (2007, s. 521) propojuje celková odměna dvě hlavní kategorie odměn:

- *transakční odměny* – jedná se o hmotné odměny, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod;
- *relační (vztahové) odměny* – nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.

**Tabulka 1:** Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

*Zdroj: Armstrong (2007, s. 521)*

Zajímavé pojetí celkové odměny uvádí konzultační společnost Hay Group (viz Příloha E, Tabulka 1: Koncept celkové odměny podle společnosti Hay Group), která rozlišuje tzv. celkový příjem, celkové přímé odměňování, celkové odměňování a celkovou odměnu.

### ***3.2 Základní mzdové formy***

Každé pracovní místo je zcela specifické, jsou na něj kladeny rozdílné požadavky a jeho relativní hodnota v rámci organizace je rozdílná. Hodnota každé práce se definuje na základě výsledků celkového hodnocení práce v organizaci, stanovením tzv. základních mzdových relací. Podle Koubka (2007, s. 168) slouží základní mzdové relace jako vodítko pro „...diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.“ Podle stejného autora představuje pracovní místo zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti, který je přiměřený jeho schopnostem (Koubek, 2003, s. 42). Související pojem pracovní role charakterizuje způsob, jakým pracovník vykonává určité úkoly a zahrnuje zejména jeho přístup k práci a pracovní chování.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že není možné na všechny pracovní místa aplikovat stejný způsob odměňování. Z toho důvodu existují různé mzdové formy, které mají zajistit, aby výdělek jednotlivých zaměstnanců odpovídal jejich skutečným pracovním výsledkům (odměňování podle výkonu) a specifické úrovni vykonávané pracovní role. Pro určení nejúčelnější mzdové formy by měl podnik brát v úvahu zejména způsob organizace práce, tj. zda se jedná např. o kusovou, sériovou nebo hromadnou výrobu, měřitelnost a evidenci dosažených výsledků apod.

#### **3.2.1 Časová mzda**

Časová mzda je základní formou mzdy, která se používá zejména v případech, kdy není možné spolehlivě měřit výsledky práce podle technických nebo hodnotových ukazatelů. Používá se zejména u činností administrativního charakteru, řemeslné a manuální práce, řídicí a tvůrčí práce. Mzda se vypočítává jako součin hodinového mzdového tarifu zaměstnance a skutečné odpracované mzdy. Podle

Koubka (2003, s. 289) jsou časová mzda a plat založeny na tarifech, které vycházejí z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům.

Nevýhodou časové mzdy je její nedostatečná návaznost na pracovní výkon, jedná se o nepobídkovou mzdovou formu. Pokud časová mzda existuje ve své čisté formě, tj. bez spojení s dalšími mzdovými formami, existuje riziko, že dojde k demotivaci výkonnějších pracovníků, kteří jsou oceňováni stejně jako jejich nevýkonní kolegové. Z tohoto důvodu se stále častěji používá spojení časové mzdy s dalšími mzdovými formami, jako jsou např. prémie, osobní ohodnocení apod. Existuje také možnost používání dvou a více mzdových tarifů v rámci stejné práce, který se potom přiznává pracovníkům dle jejich výkonu.

### **3.2.2 Úkolová mzda**

Úkolová mzda je jednou z nejpoužívanějších a nejjednodušších pobídkových mzdových forem, která se uplatňuje zejména u dělnických profesí. Mzda se stanovuje jako součin mzdového tarifu (sazby) za vykonanou práci a množství vyprodukovaných jednotek práce.

Pro většinu pracovníků má úkolová mzda výrazný motivační efekt, protože zde existuje přímá závislost mezi pracovním výkonem a konečnou odměnou. Důležitým úkolem podniku je správně stanovit výkonové normy, které vyjadřují a určují předpokládanou spotřebu živé práce, vynakládané na splnění daného pracovního úkolu. Úkolovou mzdu není vhodné uplatňovat tam, kde je kladen důraz na kvalitu a přesnost odvedené práce, protože ve své podstatě motivuje pracovníka zejména ke kvantitě, což může vést např. k vyšší zmetkovosti výrobků apod.

Hůla (1996, s. 28 - 41) uvádí několik typů úkolových mezd:

- Úkolová mzda *přímá*, která může být:
  - individuální – práci vykonává jednotlivý pracovník a svým výkonem přímo ovlivňuje výši své odměny;
  - kolektivní – práci vykonává tzv. pracovní skupina, která plní společný úkol; výše úkolového výdělků závisí na výsledku práce celé skupiny.
- Úkolová mzda *s diferencovaným průběhem* – výše odměny se rovná sazbě za kus, a to až do určitého množství (normy); pokud dojde k překročení normy je sazba za kus vyšší.
- Úkolová mzda *nepřímá (odvozená)* – používá se pro zaměstnance obsluhující jiné zaměstnance na pracovišti. Výše odměny se stanoví podle průměrného plnění norem obsluhovaných zaměstnanců.
- Úkolová mzda *akordní* – smluvně dohodnutá mzda před vykonáním práce za vykonání celého pracovního úkolu. Zahrnuje úkolovou mzdu včetně příplatků a ostatních složek mzdy. Může být používána jak pro jednotlivce, tak pro celou skupinu.
- Úkolová mzda *vícefaktorová* – výdělek je závislý na různém počtu ukazatelů (např. jakost, úspora materiálu apod.), kde se konečná odměna stanoví jako součet dílčích výdělků podle plnění každého ukazatele.

### 3.2.3 Podílová (provizní) a smíšená mzda

Podílová mzda představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu výkonového odměňování. Odměna se stanoví většinou v procentech z peněžního ukazatele např. docílené tržby, obratu, zisku, případně pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. Tato forma mzdy se uplatňuje většinou v obchodních činnostech (prodejci, obchodníci), ve službách apod., tedy v oblastech, kde je výsledek pracovníkem ovlivnitelný, a kde ho lze určitým způsobem kvantifikovat. Podílová mzda může existovat v tzv. přímé formě, tj. pokud odměnu tvoří pouze podíl z tržby nebo může mít pracovník základní plat a k tomu dostává provizi. Výhodou je přímý vztah odměny a výkonu

a administrativní jednoduchost. Nevýhodou naopak může být ovlivnění provize faktory, které nemá pracovník pod kontrolou např. v případě nezájmu zákazníků o konkrétní produkt, celkovou situací na trhu apod.

Smíšenou mzdu tvoří různé kombinace časové, úkolové a podílové mzdy. Účelem takové kombinace je zejména snížení závislosti výdělku na jednom typu mzdy a samozřejmě i spojení výhod jednotlivých forem mzdy, zejména z hlediska motivace pracovníka. Podle jednotlivých kombinací rozlišujeme tyto smíšené mzdy:

- *smíšená mzda úkolová* – kombinace časové a úkolové mzdy, kdy pracovník je odměňován jak za plnění výkonové normy, tak za počet odpracovaných hodin;
- *smíšená mzda podílová* – kombinace časové a podílové mzdy, kdy pracovník je odměňován za počet odpracovaných hodin a za podíl na celkové tržbě.

### **3.3 *Dodatkové mzdové formy***

Dodatkové mzdové formy podle Koubka (2003, s. 293) zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Podle Řezníčka (2009, s. 334) doplňují dodatkové formy odměňování základní plat či mzdu nejčastěji s cílem posílit identifikaci zaměstnanců s firmou, kompenzovat specifické nároky práce a podpořit jejich stabilizaci v rámci podniku.

#### **3.3.1 Prémie**

Prémie je určitá mzdová forma, která bývá poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Prémie lze poskytovat zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené určitými, konkrétními ukazateli, např. množství odvedené práce (prémie výkonnostní), kvalitou práce, hospodárností (prémie za dosahované úspory), zkracování termínů (prémie cílové), které zaměstnanci přímo ovlivňují (Hůla 1996, s. 61). Prémie lze



rozdělit na tzv. *jednorázové* prémie, kde jsou odměny (bonusy), poskytovány za mimořádné plnění pracovních povinností (např. věrnostní prémie, prémie za přítomnost, za iniciativu apod.) a prémie *pravidelné*, které se periodicky opakují a jsou jasně závislé na odvedeném výkonu.

Konkrétní podmínky vyplácení prémie řeší tzv. *prémiový řád* organizace, který by měl být součástí vnitropodnikového předpisu o odměňování. V prémiovém řádu se vymezuje zejména účel, forma a výše poskytované prémie, dále jakého okruhu zaměstnanců se týká, za jaké období se poskytuje a jaké jsou jednotlivé ukazatele prémiování, tj. na čem je prémie závislá (plnění či překročení normy, splnění termínu apod.). Správně stanovené a vyhlášené zásady poskytování prémie pozitivně ovlivňují jejich stimulační účinnost a zvyšují důvěryhodnost celého systému odměňování.

### **3.3.2 Odměňování zlepšovacích návrhů**

Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku k zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem (Koubek, 2003, s. 295). Cílem této formy odměňování je podle Řezníčka (2009, s. 333) zejména „...stimulovat inovace a zlepšení pracovních procesů, případně podporovat pocit sounáležitosti pracovníků s organizací i komunikaci mezi pracovníky a vedením organizace.“ Odměna může být vyplácena buď jednorázově, tj. vycházet z očekávaného efektu zlepšovacího návrhu nebo periodicky po určitém předem stanoveném období, tj. vycházet ze skutečného dopadu zlepšovacího návrhu. Většina podniků, která odměňuje zlepšovací návrhy, upravuje postup přijímání a odměňování zlepšovacích návrhů ve svých vnitropodnikových směrnících.

### 3.3.3 Odměna za úsporu času

Při této formě odměňování je pracovník odměňován za odvedení požadovaného množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Vyplácená částka obdržené odměny je tedy závislá na rozdílu mezi skutečným časem, který byl spotřebován ke splnění úkolu a standardním povoleným časem. Aby bylo možné zajistit spravedlnost tohoto způsobu odměňování, je nutné nejprve standardizovat hodnoty nebo časy, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu úkolu. Armstrong (1999, s. 671) uvádí, že pokud jsou standardní (normované) časy založeny na spolehlivých údajích, mohou vyloučit případné neshody o přesnosti norem. Při výpočtu standardních hodnot nebo časů je možné zohlednit přiměřený čas na odpočinek, přestávky spojené s opravou a údržbou strojů, osobní potřebou apod. Poskytování odměny za úsporu času je vhodné zejména u dělnických profesí. Koubek (2003, s. 293) uvádí tři typy odměn za úsporu času:

1. *Halseyho prémiový systém* – pracovníkům je vyplácena zaručená hodinová mzda a zároveň prémie za úsporu času. Nárok na tuto prémie vzniká v případě, že pracovník odvedl dané množství práce během kratší doby, než stanovuje norma.
2. *Rowanův systém* – v rámci tohoto systému není procento placené za určitý čas pevné, ale závisí na výši procenta uspořené času. Pokud pracovník splní stanovený úkol místo za hodinu např. za 45 minut (tedy 75 % hodiny), dostane prémie ve výši 25 % hodinového mzdového tarifu.
3. *Bedauxův systém* – odměna je založena na určité jednotce měření nazvané B. Výše prémie se stanovuje podle počtu jednotek B, které byly odvedeny nad normu během daného časového období.

### 3.3.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) je součástí tzv. pohyblivé (nenárokové) složky mzdy. Osobní ohodnocení se poskytuje jako ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků a může být proto odebráno pouze při zhoršení kvality práce zaměstnance. Podle Hůly (1996, s. 51) se tato forma mzdy

využívá k rozlišení pracovních schopností i osobních vlastností, jež ovlivňují výkon práce u jednotlivých zaměstnanců. Výše osobního ohodnocení je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá smluvně stanoveno, jakého procentního maxima může ohodnocení dosáhnout. Řezníček (2009, s. 332) uvádí, že výši osobního ohodnocení stanovuje přímý nadřazený, v závislosti na hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání.

### **3.3.5 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti**

Podíly na výsledcích hospodaření společnosti jsou formy odměn, které se poskytují zaměstnancům většinou jednorázově, a to v případě, že to dovolují hospodářské výsledky podniku, jeho finanční situace a investiční záměry. Tato forma odměňování spočívá v rozdělení části zisku společnosti jako doplněk ke mzdě zaměstnanců. Cílem je podle Řezníčka (2009, s. 331) jednak „...zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců...“, a také „...oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či participace zaměstnanců na řízení.“ Podíly na výsledcích hospodaření společnosti mohou mít podle Koubka (2003, s. 295) tři podoby:

- *podíl na zisku* – mezi pracovníky se rozděluje pevné procento zisku společnosti, většinou po uzavření hospodářského roku;
- *podíl na výnosu* (např. obratu, přidané hodnotě);
- *podíl na výkonu* (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Nejjednodušším systémem podílení se na zisku je způsob, při kterém se stanoví určité procento zisku, které bude v každém roce rozděleno mezi zaměstnance, samozřejmě pokud celkový zisk podniku dosáhne určité minimální hodnoty. Složitější způsoby výpočtu podílu zaměstnanců na zisku přihlížejí k takovým ukazatelům, jako je např. růst produktivity, ukazatel kvality apod.

### 3.3.6 Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcionářství umožňuje zaměstnancům odkupovat akcie společnosti za výhodných podmínek, a tím se v podstatě stávat spolujemajiteli (spolupodnikateli) daného podniku. Participace zaměstnanců na úspěchu celé organizace může mít do značné míry vliv na jejich celkový přístup k práci a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. To se samozřejmě týká především vrcholových manažerů, kteří jsou takto motivováni k růstu a rozvoji firmy, neboť to přispívá ke zvýšení tržní ceny akcií. Systémů zaměstnaneckých akcií je značné množství, z nichž v některých jsou akcie poskytovány všem pracovníkům a v jiných pouze managementu (např. opční akciový program).

Zaměstnanecké akcie jsou výhodné i z daňového hlediska, neboť „...udělení zaměstnaneckých akcií není daňovým příjmem a povinnost uhradit daň nastává až při prodeji akcií; rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou se navíc daní sazbou ve výši 15 procent a nevstupuje do základu daně ze závislé činnosti (v jejímž rámci by byla daň mnohem vyšší).“ (Prouza, 2001, s. 130).

Koubek (2003, s. 295) řadí zaměstnanecké akcie mezi dodatkové mzdové formy, v praxi jsou ovšem tyto programy považovány spíše za určitý typ zaměstnaneckých výhod (benefitů). Možnost nákupu firemních akcií není u nás ještě zdaleka tak rozšířena jako např. v západní Evropě či USA. Podle společnosti Sodexo nabízí v Praze tento „benefit“ cca 17 % společností (Cechl, 2008).

### 3.3.7 Příplatky a ostatní výplaty

Příplatky ke mzdě mají pracovníkům kompenzovat práci při jiných než běžných pracovních podmínkách. Příplatky ke mzdám nebo platům mohou být buď povinné nebo nepovinné. Povinné příplatky upravuje v podnikatelské sféře zákon o mzdě a jsou v podstatě čtyři: za práci přes čas, za práci ve svátek, za práci v noci a za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Nepovinné příplatky poskytuje organizace

pracovníků buď dobrovolně, nebo po dohodě s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. Mezi tyto příplatky patří např. příplatek za zácvik učně, za údržbu vozidla, za vedení čety apod.

Mezi ostatní výplaty řadíme odměny, které dodatečně zvýhodňují pracovníka organizace. Mnohé z těchto odměn jsou již na hranici mezi odměnami za práci a zaměstnaneckými výhodami. Koubek (2003, s. 296) do této skupiny zahrnuje:

- 13. plat;
- vánoční příspěvek;
- příspěvek na dovolenou;
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí;
- odstupné;
- odměna za získání určité kvalifikace;
- lokální příplatky.

### ***3.4 Zásluhové odměňování***

Poměrně novým přístupem v oblasti odměňování zaměstnanců je tzv. *zásluhové odměňování*. Ve vyspělých ekonomikách se ukazuje, že odměňování diferencované podle výkonu je důležitou složkou řízení pracovního výkonu. S tím souvisí i poznatek, že zaměstnanci přispívají ke splnění podnikových cílů nejen svými výsledky, ale i tím, co do organizace přináší a co vkládají do své práce. Podle Koubka (2004, s. 159) se tak odměňuje nejen výkon (výsledky, plnění cílů), ale i schopnosti pracovníka. Zásluhové odměňování tak ukazuje jasný vztah mezi odměnou na jedné straně a výkonem, schopnostmi nebo dovednostmi na straně druhé.

Mezi nejčastěji uváděné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu patří tyto formy zásluhového odměňování:

- odměna podle výkonu;
- odměna podle schopností;

- odměna podle přínosu;
- odměna podle dovedností;
- odměňování za očekávané výsledky práce.

### 3.4.1 Odměňování podle výkonu

Odměňování podle výkonu je stále častějším způsobem odměňování zaměstnanců, dokonce lze hovořit o dlouhodobějším trendu. V současné době jsou podniky pod tlakem konkurence nuceny neustále zvyšovat svoji produktivitu, takže posilování vztahu mezi výkonem a odměnou je více než logické. Uplatnění výkonového odměňování vede nejen k růstu produktivity, ale i k poklesu pracovních absencí a fluktuace nejproduktivnějších pracovníků. Dobře nastavený systém výkonového odměňování může zvyšovat pracovní motivaci, podporovat změny v chování zaměstnanců a posilovat firemní kulturu.

Podle Řezníčka (2009, s. 316) lze o výkonovém odměňování hovořit v takovém případě, kdy je alespoň část mzdy zaměstnance „...závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu (nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle) a jejíž výše není předem stanovena.“ Předpokladem pro efektivní výkonové odměňování je nastavení specifických výkonových kritérií a na jejich základě i následný způsob hodnocení výkonu.

Cílem výkonového odměňování je:

- vázat odměnu na výsledky práce;
- zajistit, aby odměňování bylo spravedlivé a konkurenceschopné;
- podpořit identifikaci zaměstnanců s cíly organizace;
- optimalizovat a kontrolovat mzdové náklady podniku.

Výkonové odměňování může mít různé formy, z nichž některé mohou být vzájemně kombinovány. Podle Řezníčka (2009, s. 327 - 334) jsou nejznámější nástroje výkonového odměňování zejména:

- úkolová mzda;
- akordní mzda;
- provize;
- prémie nebo bonus;
- podíly na zisku;
- osobní ohodnocení;
- odměna podle kvalifikace nebo schopností;
- zaměstnanecké akcie a opce;
- mzdy za očekávané výsledky práce;
- odměny zlepšovacích návrhů;
- tantiémy;
- dodatkové formy odměňování.

### **3.4.2 Odměňování podle schopností**

Odměňování podle schopností se uplatňuje zejména v organizacích, ve kterých se často mění používané technologie, a kde úspěch organizace závisí na vývoji osobních schopností jejích zaměstnanců. Pracovníci jsou tak odměňováni nejen za výsledky své práce, ale i za schopnost efektivně pracovat. Podle Koubka (2004, s. 168) umožňuje odměňování podle schopností zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli. Východiskem pro posouzení úrovně schopností jsou stanovená kritéria předem vypracovaného pracovního profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst nebo rolí v organizaci. Výsledkem je vymezení určité úrovně schopností, která se od dané pracovní role očekává a se kterou se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností konkrétního pracovníka.

### **3.4.3 Odměňování podle znalostí, dovedností a přínosu**

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti tvoří poměrně novou pobídkovou formu odměňování, kdy je odměna vázána na schopnost pracovníka kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly v rámci různých pracovních míst nebo prací. Tato forma mzdy se většinou uplatňuje u zaměstnání, pro jejichž vykonávání jsou nutné praktické zkušenosti a znalosti z více oblastí. Pro každou takovou oblast (podskupinu), se stanovují základní požadavky na znalosti a dovednosti, kterým pak odpovídá příslušná mzda či plat. Podle Horváthové (2007, s. 82) je odměňování podle dovedností „...metodou, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které jedinec získal a používá.“ Pracovník je odměňován nejen za plnění, ale i osvojování si žádoucích odborných schopností, znalostí a dovedností. Obvykle se tento způsob odměňování kombinuje s odměňováním podle výkonu. Používá se u manažerů a vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Odměňování podle přínosu představuje určitou kombinaci odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. Pracovníci jsou odměňováni jak za své výsledky, tak za své schopnosti. Předmětem odměny je tedy nejen to čeho pracovníci dosáhli, ale i jakým způsobem toho dosáhli. Individuální úroveň schopností pracovníka totiž může významně ovlivnit celkový výsledek svěřeného úkolu. Odměňování podle přínosu je vhodné aplikovat zejména v oblastech, kde se uplatňují například znalosti a schopnosti z více oborů apod.

### **3.4.4 Odměňování za očekávané výsledky práce**

Mzda za očekávané výsledky práce (též penzumová mzda) je poskytována za dohodnutý soubor prací a dohodnutý výkon, ke kterému se pracovník zavázal a odváděl ho v určitém množství a kvalitě v rámci určitého období. Organizace průběžně vyplácí zaměstnanci určitou pevnou částku a po uplynutí stanoveného období dochází k vyhodnocení dosažených výsledků a vyplacení zbytku mzdy. Podle Kleibla (Kleibl, Dvořáková, Hutllová, 2006, s. 102) je účelem penzumových mezd



vytvořit „...výdělkovou jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody.“ Odměňování za očekávané výsledky práce se používá nejčastěji u dělnických profesí a nižšího a středního managementu.

K této formě mzdy se řadí např. smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. Mzda s měřeným denním výkonem je podle Pokorné (2007, s. 4) určitá forma pevné časové mzdy, která je diferencována pomocí hodnocení práce a která může být podle záměru podniku doplněna individuálním příplatkem za výkon. Programová mzda je podle autorky forma pevné mzdy, která je poskytovaná v rámci zúčtovacího období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu, který je zadán skupině pracovníků s předpokládaným časem provedení.

## **4 Nehmotné (nefinanční) odměny**

Mezi významné motivační nástroje patří i nefinanční formy odměňování. Přestože jsou finanční odměny pro zaměstnance důležité, představují nefinanční odměny často skutečně ocenění dobře odvedené práce. Podle Armstronga (2007, s. 519) jsou nepeněžní odměny takové odměny, které „...neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitost k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.“ Dále se může jednat např. o pochvaly, účast na rozhodování, svěření pravomocí, volnou pracovní dobu apod.

Nehmotné odměny mají individuální povahu, protože každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na povaze a osobnosti zaměstnance. Zaměstnavatel musí zvažovat, jakým způsobem bude své zaměstnance motivovat, případně se zamýšlet nad možnostmi motivovat určitou skupinu zaměstnanců.

### ***4.1 Uznání, pochvaly a společenská ocenění***

Pro mnoho zaměstnanců znamená ocenění formou pochvaly nebo uznání za jejich pracovní výkon a úsilí jednu z nejdůležitějších forem odměny. Potřeba uznání patří k základním lidským potřebám. Potřebujeme uznání a ocenění, které signalizuje, že si nás ten druhý váží, že si cení toho, co jsme udělali. Osobní a bezprostřední uznání od přímého nadřízeného může mít výrazný vliv na motivaci zaměstnance a ochotu podávat lepší pracovní výkon.

Výhodou nehmotných odměn je jejich nízký nebo žádný dopad na náklady podniku. V podstatě se jedná o jednu z nejlevnějších forem odměn, přesto je jejich účinek na motivaci zaměstnanců mnohdy srovnatelný nebo i vyšší než např. finanční ohodnocení nebo jiné formální ocenění. Forma uznání může být v podstatě jakákoliv a záleží jen na kreativitě vedoucích pracovníků jakým způsobem se rozhodnou jí

realizovat. Může se např. jednat o ústní pochvalu nebo vyjádřené uznání na pracovní poradě, osobní poděkování od ředitele společnosti, pochvalné lístky, plakát s nejlepšími zaměstnanci vylepený v prostorách firmy, sloupek ve firemním časopise apod.

Podle Kanterové (citováno z Nelson, 2000, s. 40) existuje několik návodů, jak úspěšně oceňovat zaměstnance:

- zdůrazňovat úspěch spíše než neúspěch;
- ocenění a uznání vyjadřovat otevřeně a veřejně;
- poskytovat uznání osobně a upřímně, vyvarovat se ocenění, které je příliš povrchní a vyumělkované;
- dávat ocenění a odměnám takovou formu, která vyhovuje potřebám oceněných osob;
- poskytovat odměnu co nejdříve poté, kde je dosaženo úspěšné realizace konkrétní věci; odklad snižuje přínos většiny odměn;
- snažit se o jasné, jednoznačné a zřetelné spojení mezi úspěchem a odměnou.

#### ***4.2 Vzdělávání a odborný růst***

Odměna ve formě dalšího vzdělávání je stále více žádoucí formou odměňování. Možnost dále se odborně vzdělávat a zvyšovat tak svoji odbornou kvalifikaci vnímá většina zaměstnanců jako motivující, jejich spokojenost se zvětšuje a díky odborné zdatnosti jsou schopni podávat i lepší výkony. Podle Nelsona (2000, s. 203) celkem 87 % amerických zaměstnanců věří, že další vzdělávání je pro ně pozitivní stimul.

Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby a jsou často lépe finančně hodnoceni. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe ob stojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu (Peterka, 2007).

## 5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nejčastěji definovány jako takové formy odměn, které organizace poskytuje pouze za to, že pro ni zaměstnanci pracují (Koubek, 2003, s. 297). Jedná se o určitou složku odměny, obvykle nepeněžního charakteru, která je poskytovaná navíc ke standardním peněžním odměnám (plat, mzda apod.). Zaměstnanecké výhody „...zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“ (Dvořáková, 2007 s. 338).

Ve většině případů není tento typ odměn v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance, posiluje však jeho pozitivní přístup k zaměstnavateli, uspokojuje jeho osobní potřeby a tím i zvyšuje úroveň jeho spokojenosti. Poskytování zaměstnaneckých benefitů může být také chápáno jako určité ocenění kvalitní práce zaměstnance, zvláště v době, kdy mnoho zaměstnanců musí trávit v zaměstnání většinu svého času.

Podíváme-li se na zaměstnanecké výhody optikou Herzbergovy teorie dvou faktorů, jednoznačně je lze zařadit mezi tzv. hygienické vlivy, tj. faktory, které nemají přímý nebo bezprostřední vliv na pracovní výkon a motivaci pracovníka, ale mohou pozitivně působit na jeho pracovní spokojenost či naopak podněcovat jeho nespokojenost v případě jejich absence. Přesto se z jistého hlediska dá uvažovat i o nepřímém vlivu zaměstnaneckých benefitů na výkonnost zaměstnance. Například v případě využívání benefitů z oblasti sportovních a odpočinkových aktivit, které zaměstnanci přinášejí fyzický a duševní odpočinek, si lze představit, že se vliv takových aktivit může odrážet i v následném pracovním výkonu.

Podle Armstronga (2007, s. 683) jsou cíle a praxe zaměstnaneckých výhod v organizaci zejména tyto:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance;
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců;
- posilovat oddanost a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci;
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Vhodná nabídka benefitů může významně přispět ke zvyšování atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. Zajímavé portfolio nabízených benefitů vyvolává u stávajících zaměstnanců pocit, že si jich firma „váží“ a je ochotna je odměnit nad rámec běžné mzdy. V případě uchazečů o nové zaměstnání může být rozsah nabízených benefitů určující z hlediska jejich finálního rozhodování, se kterým zaměstnavatelem uzavřou pracovní smlouvu. Současná situace na pracovním trhu je z hlediska nabízené mzdy u mnoha pracovních pozic víceméně vyrovnaná, takže uchazeč se často rozhoduje právě podle portfolio nabízených zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou v současné době tedy stále populárnějším podpůrným prostředkem k získávání a udržení zaměstnanců.

### ***5.1 Typy zaměstnaneckých výhod***

Zaměstnanecké výhody lze členit podle různých kritérií. Na základě dostupných zdrojů např. (Peikerová, 2003; Rozsypal, 2006) lze zaměstnanecké výhody rozdělit do několika skupin podle jednotlivých hledisek.

Z hlediska důvodu poskytování rozdělujeme zaměstnanecké výhody na:

- *povinné* - zaměstnanecké výhody, které jsou vyžadované zákonem nebo jinými předpisy;
- *smluvní* - zaměstnanecké výhody, které jsou zakotvené v kolektivní smlouvě;
- *dobrovolné* - zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje zcela dobrovolně jako součást své politiky odměňování.

Z hlediska daňové optimalizace rozlišujeme zaměstnanecké výhody na:

- daňově optimální;
- daňově přijatelné;
- daňově nevýhodné.

Podle jednotlivých oblastí lze zaměstnanecké výhody rozdělit do těchto skupin:

*Zdravotní péče* – do které patří příspěvky zaměstnavatelů na nadstandardní zdravotní péči, jako je např.:

- závodní preventivní péče o zaměstnance;
- individuální zdravotní péče.

*Volný čas* – jedná se o příspěvek zaměstnavatelů na různé volnočasové aktivity jako jsou např.:

- společenské akce;
- sportovní akce;
- kultura;
- fitness;
- slevy na dovolenou.

*Sociální mix* – mezi tyto benefity patří výhody sociální povahy jako jsou:

- dárky k výročí a jiným výjimečným příležitostem;
- firemní akce (večírky, teambuildingové akce atd.);
- firemní ošacení;
- občerstvení na pracovišti;
- stravování zaměstnanců;
- nadstandardní dovolené.
- neplacené dovolené;
- studijní volno.

*Finanční služby* - do této kategorie patří různé finanční služby a produkty z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Příkladem mohou být:

- bankovní služby ve formě úvěru na bydlení;
- fondy (penzijní, podílové);
- penzijní připojištění se státním příspěvkem;
- pojištění majetku;
- pojištění na pracovišti;
- pojištění vlastního vozu zaměstnance;
- životní pojištění;
- pojištění právní ochrany;
- komplexní řešení pro manažery (privátní poradenství).

*Profesní zázemí* – jedná se o benefity, které umožňují (usnadňují, zpříjemňují) vykonávání pracovních povinností. V současné době jsou tyto benefity považovány spíše za nezbytné pracovní pomůcky a často je zaměstnanci považují již za samozřejmost. Do této kategorie zaměstnaneckých výhod řadíme např.:

- pracovní nebo reprezentativní pomůcky pro zaměstnance;
- výpočetní techniku;
- telekomunikační služby;
- dopravu.

*Rozvoj a vzdělávání* – investice do vzdělávání vlastních zaměstnanců umožňuje jejich profesní růst a zvyšuje i celkovou konkurenceschopnost podniku. Možnost dále se odborně vzdělávat je v současnosti jeden ze základních požadavků uchazečů o nové zaměstnání. Mezi typické benefity z této oblasti patří např.:

- jazykové kurzy;
- odborné kurzy;
- zvyšování kvalifikace manažerů (studium MBA apod.);
- péče o člověka (mediace).

Podle způsobu aplikace benefitů v podniku:

- *plošné benefity* (fixní) – benefity, které jsou určeny všem zaměstnancům, často je upravuje kolektivní smlouva;
- *flexibilní benefity* (cafeteria) – volitelný systém výběru benefitů, ve kterém si zaměstnanec sám volí benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu;
- *kombinace plošného a flexibilního systému* – kombinovaný systém, který se používá z důvodu ušetření administrativy spojené s provozem flexibilního systému u benefitů, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem;
- *statusové benefity* – benefit je spojen s určitou pracovní pozicí (nejčastěji pro management).

Z hlediska cílových skupin, na které jsou benefity zaměřeny:

- *individuální benefity* – jsou poskytovány konkrétním osobám, často vzhledem k jejich osobní situaci (používají se např. v případech rodinných problémů, úmrtí, nemoci apod.);
- *skupinové benefity* – jsou poskytovány větším skupinám nebo všem zaměstnancům.

## **5.2 Výhody a nevýhody poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Pro zaměstnavatele nejsou zaměstnanecké výhody pouze nákladovou položkou, ale jejich poskytování má pro ně i řadu výhod, jednak z hlediska daňové uznatelnosti nákladů, ale i z pohledu motivace a stabilizace zaměstnanců. Zda je benefit pro zaměstnavatele a zaměstnance daňově optimální, závisí na třech základních požadavcích (Rozsypal, 2006):

- osvobození benefitu od daně z příjmů fyzických osob;
- zahrnutí benefitu do daňově uznatelných nákladů;
- vyjmutí z vyměřovacího základu na pojistné.



Na základě posouzení těchto možných požadavků můžeme jednotlivé benefity rozdělit do tří skupin:

- daňově optimální;
- daňově přijatelné;
- daňově nevýhodné.

Mezi daňově optimální benefity můžeme zařadit např. penzijní připojištění, životní pojištění, vzdělávání, příspěvky na stravování apod. Za daňově přijatelné benefity, lze považovat např. poskytování půjček zaměstnancům, hrazení dopravy do zaměstnání nebo možnost používat automobil pro soukromé účely. Do skupiny daňově nevýhodných benefitů, lze zařadit úhradu soukromých telefonních hovorů, úhradu pohonných hmot na soukromé účely apod.

Podle Řezníčka (2009, s. 362) má poskytování zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele i řadu dalších výhod, mezi které patří např.:

- zvýšení motivace zaměstnanců a produktivity práce;
- podpora loajality a stabilizace zaměstnanců;
- úspora nákladů pro zaměstnavatele;
- snížení fluktuace – udržení klíčových zaměstnanců;
- vyšší konkurenceschopnost firmy;
- zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody jsou samozřejmě primárně určeny pro zaměstnance podniku, a jejich poskytování má pro ně množství výhod. Z hlediska zaměstnance se tedy jedná zejména o tyto výhody:

- možnost získat atraktivní finanční i naturální prostředky;
- zvýšení reálného příjmu a tím i životní úrovně;
- podpora osobního rozvoje, spokojenosti a sociálního zázemí;
- možnost získat benefity často za nižší, než tržní cenu (důsledek pořizování výhod ve velkém, množstevní slevy apod.).

Zaměstnanecké výhody však mají i své nevýhody. Mezi nejčastější nevýhody patří například to, že:

- zaměstnanci začnou poskytované výhody brzy chápat jako samozřejmost na kterou mají přirozený nárok a jejich efekt se tak postupně ztrácí;
- zaměstnanecké výhody jsou často poskytovány bez návaznosti na potřeby organizace a celkovou strategii odměňování;
- v případě plošně poskytovaných benefitů mají sklon být nepružné.

## 6 Trendy v oblasti odměňování

Stejně jako v jiných oblastech řízení lidských zdrojů dochází i v oblasti odměňování k neustálému vývoji. Změny v odměňování jsou závislé na celkové ekonomické situaci, legislativním a daňovém rámci a odvíjejí se i od odlišného přístupu konkrétních společností k této problematice. Po vstupu ČR do EU vzrostl zájem o politiku a praxi řízení lidských zdrojů v mezinárodních firmách, které byly do nedávna nositeli nových trendů v oblasti odměňování, a kterými se české firmy inspirovali. V rámci harmonizace systémů odměňování v jednotlivých národních pobočkách, přinášely společnosti se zahraniční účastí nové trendy, se kterými se setkala řada jejich českých pracovníků a manažerů, a které začaly postupně pronikat i do lokálních podniků.

Podle Řezníčka (2009, s. 304) lze mezi dlouhodobé trendy v oblasti odměňování zařadit:

- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se o modely strategických kompetencí organizace;
- růst významu výkonového odměňování, rozšířeného na většinu zaměstnanců, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců;
- diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice;
- rostoucí význam ročně, příp. pololetně vyplácených výkonových odměn (bonusů) u vedoucích zaměstnanců a specialistů;
- rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů;
- individualizace zaměstnaneckých výhod, vycházející mimo jiné z koncepce celkového odměňování, poskytující zaměstnancům možnost vybrat si nejen benefity odpovídající jejich potřebám, ale zvolit si v jistém rozmezí i celkový

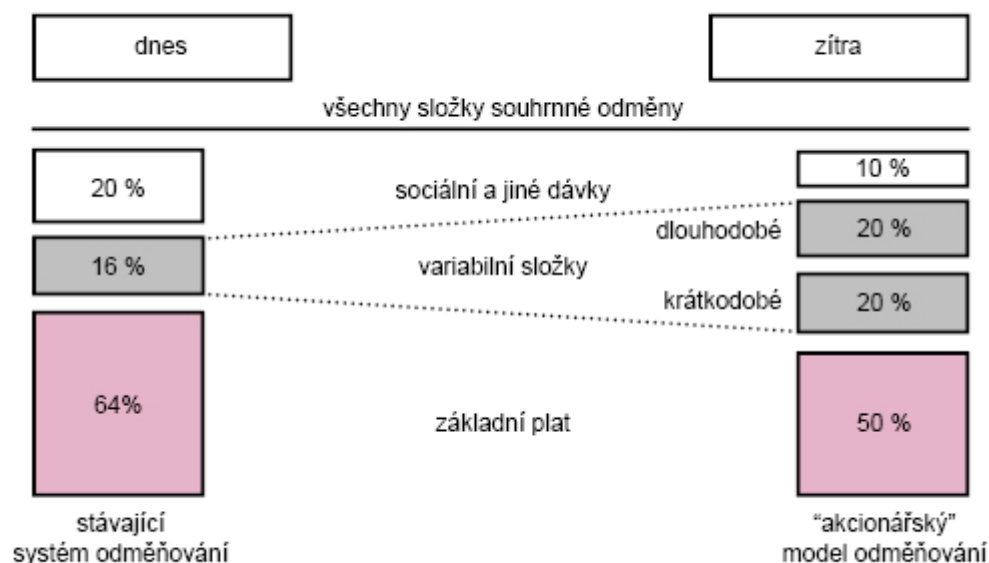
rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod, a to na úkor své odměny poskytované v hotovosti;

- mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců.

## **6.1 Výkonové odměňování**

Jedním z trendů, který lze v posledních několika letech sledovat je rostoucí význam výkonového odměňování a s tím i související ústup od garantovaných (fixních) složek mzdy. Důvodem takového postupu je zejména zkušenost zaměstnavatelů s faktem, že fixní mzda nemá příliš motivační charakter a její zvyšování nevede k růstu výkonu resp. dopad na výkon je většinou omezený a spíše krátkodobý. Fixní mzda dává zaměstnancům určitý pocit jistoty a klidu, ale nemotivuje je k vyšším výkonům. Trendem posledních několika let je snaha navázat odměňování na výkon (performance management) a motivovat zaměstnance k osobnímu zájmu na hospodářských výsledcích podniku (tzv. akcionářský systém odměňování – viz obr.1). S tím souvisí i důraz na variabilní odměňování, kde podíl variabilního odměňování většinou vzrůstá s vyšším stupněm odpovědnosti (směrem nahoru ve firemní hierarchii).

Pravděpodobně nejvýraznější změnou v přístupu k odměňování je využívání individuálního a skupinového odměňování. Podstatou tohoto trendu je odklon od mzdových struktur vytvářených na základě náročnosti pracovních míst (či s důrazem na senioritu a všeobecná kvalifikační kritéria) a příklon k odměňování založeném na individuální či skupinové výkonnosti charakterizované klíčovými ukazateli výkonu (Řezníček, 2009, s. 374).



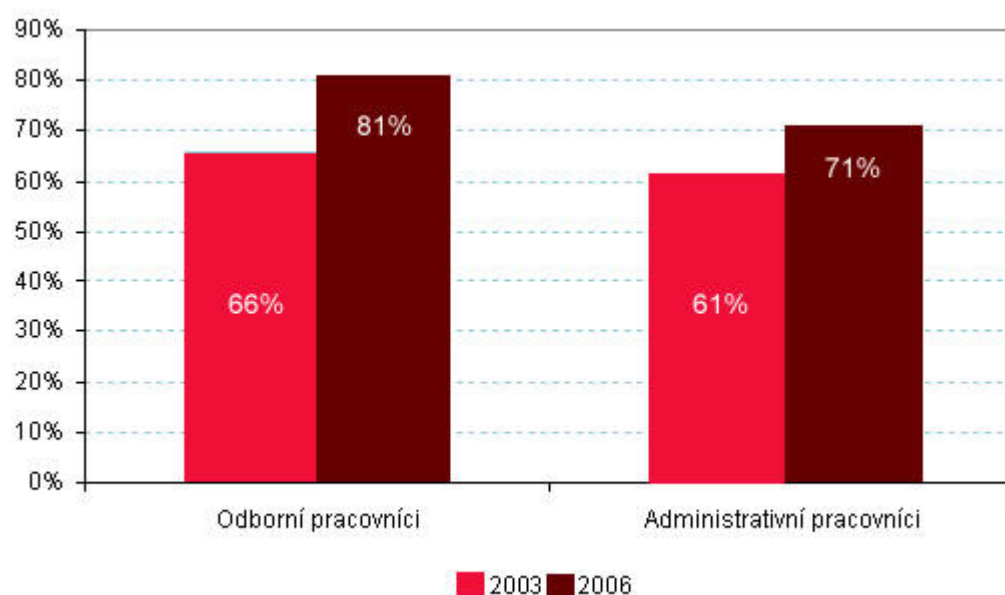
**Obr. 1:** Vývojové trendy integrovaného odměňování (Zdroj: Niermeyer, Seyffert, 2005)

Zahraniční průzkumy odhadují, že „...výkonové odměňování je v současnosti ve vyspělých ekonomikách běžnou praxí u všech vrcholových manažerů, u 70 – 80% příslušníků středního managementu, 40 – 60% manažerů „prvé linie“ a více než 30 % výkonných zaměstnanců.“ (Řezníček, 2009, s. 317). Steven E. Gross (Hansen, 2007), partner poradenské společnosti Mercer uvádí, že nové způsoby výkonového odměňování hledá ve Spojených státech stále větší počet podniků, protože si uvědomují, že odměňování nejvýkonnějších pracovníků je nezbytné pro celkový úspěch celého podniku.

Podle srovnávací studie PayWell společnosti PricewaterhouseCoopers z roku 2006 využívají společnosti v České republice různé formy výkonnostních složek mzdy ve stále větší míře, a to u všech kategorií pracovníků. Největší nárůst byl přitom zaznamenán u kategorie *odborní pracovníci* (81 % vs 73 % firem v roce 2005) a *administrativa* (71 % vs 63 %). (Finance.cz, 2006) Velikost těchto odměn se pohybovala kolem 15 – 25 % vzhledem k základní fixní mzdě. Stejná studie z roku

2008 ukazuje, že výkonnostní složka mzdy tvoří 17 % (medián českého trhu) mzdových nákladů. V Evropě se tento podíl pohybuje kolem 12 %. Největší část výkonnostní složky tvoří výkonnostní bonus, který poskytuje více než 80 % dotázaných firem. Tento bonus je nejčastěji založen na individuálním výkonu (České společnosti..., 2008).

Následující graf zachycuje procentní nárůst společností používajících výkonnostní bonusy v období let 2003 a 2006:



**Graf 1:** Procento společností používajících výkonnostní bonusy (zdroj: Štěpinová, 2006)

Výkonnostní odměňování se také, oproti předchozím letům, kdy pohyblivé složky byly doménou spíše vyšších pozic, začíná aplikovat na všechny typy pozic. Podle studie PayWell 2006 zaznamenalo výkonnostní odměňování největší nárůst zejména u odborných a administrativních pracovníků. Velikost podílu výkonnostních složek se za posledních několik let příliš výrazně nemění, pohybuje se v rozmezí 15 – 25 % vzhledem k základní fixní mzdě (Smrčková, Štěpinová, 2007).

Dalším trendem v oblasti odměňování je podle společnosti PricewaterhouseCoopers pomalý odklon od institutu tzv. garantovaných 13. a 14. platů, tj. odměn které jsou zaměstnancům vypláceny bez ohledu na jejich skutečné výsledky nebo výsledky podniku. Jestliže v roce 2003 vyplácelo zaměstnancům speciální mzdu „na dovolenou“ téměř polovina společností, v roce 2006 to podle výsledků studie PayWell bylo již pouze 23 %. U 14. platů pak byl zaznamenán pokles z 18 na 7 %. V roce 2008 dostalo třinácté platy už jen 9 % státních zaměstnanců a 27 % zaměstnanců zahraničních firem. Celkem dostalo 13. plat necelých 17 % tuzemských zaměstnanců, jak vyplývá z průzkumu platů Merces.cz ( Chcete-li dostávat 13. plat..., 2008).

## ***6.2 Vývoj a současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů***

### **6.2.1 Vývoj a současná situace v oblasti zaměstnaneckých výhod**

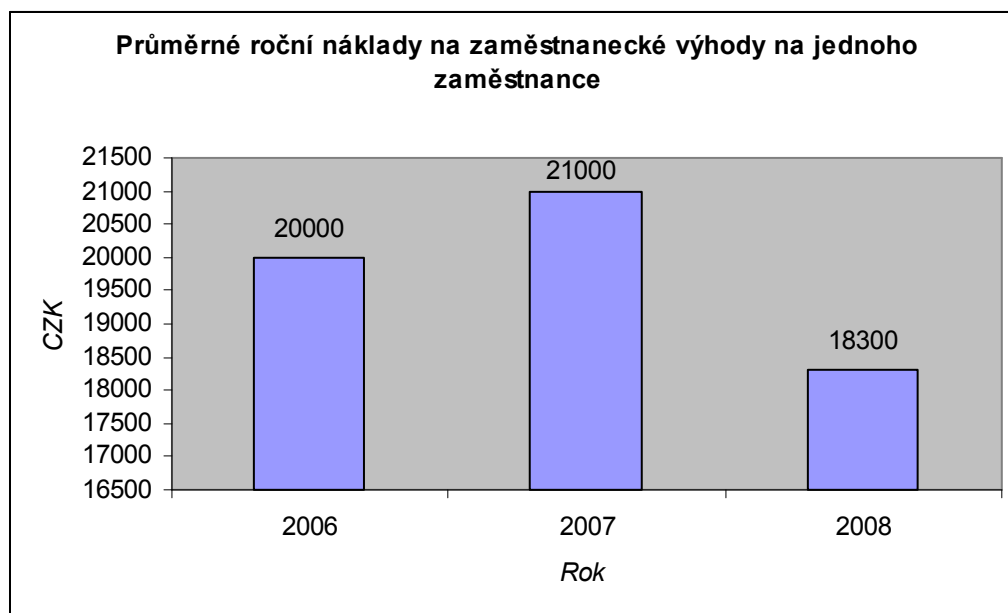
V Západní Evropě a USA procházela oblast zaměstnaneckých výhod určitými vývojovými etapami. V první etapě poskytovali zaměstnavatelé výhody zaměřené zejména na zajištění zaměstnanců ve stáří a péči o jejich zdraví. V následujících obdobích se začali postupně zaměřovat na další nástroje zvyšující produktivitu práce a efektivitu podniku. V období cca posledních deseti let došlo k zavádění programů kulturních, sportovních a wellness aktivit. Souvisí to zejména s všeobecným trendem zajišťovat zaměstnancům vyvážený podíl práce a mimopracovních aktivit. Mezi trendy, které lze v současné době vysledovat v oblasti zaměstnaneckých benefitů je jejich orientace spíše na spotřebu a požitky, než na vytváření nadstandardních pracovních podmínek. Volnočasové zaměstnanecké benefity, mezi které patří příspěvky na dovolenou, kulturu, sport a relaxaci, poskytuje svým zaměstnancům 80 % tuzemských společností.

Podle Čížka (2008) jedním z prvních motivů pro zavádění benefitů v českých společnostech byla potřeba srovnat podmínky pro odměňování zaměstnanců v tuzemských dceřiných společnostech se zahraničními mateřskými organizacemi.

Dodnes jsou tyto nadnárodní a ekonomicky silné podniky průkopníky v oblasti benefitů a jejich nabídka patří k nejširším a nejatraktivnějším na trhu.

Dalším vlivem byl strmý růst mezd v rámci některých společností, kdy si někteří zaměstnavatelé začali uvědomovat, že není možné neustále navyšovat mzdy, a začali hledat nové možnosti v odměňování svých zaměstnanců. Vzhledem k daňové výhodnosti zaměstnaneckých výhod se mnoho společností rozhodlo zvolit tuto formu odměňování jako logickou alternativu vůči navyšování základních mezd.

Nutnost udržet svoji konkurenceschopnost na pracovním trhu donutilo i ostatní podniky k zavádění programů zaměstnaneckých výhod. Většina podniků, pokud chtěla být pro zaměstnance atraktivní z hlediska nabídky benefitů, musela sledovat politiku odměňování konkurenčních společností a svoje portfolio zaměstnaneckých výhod průběžně doplňovat a přizpůsobovat. Nabídka zaměstnaneckých benefitů se tak v posledních letech začala určitým způsobem vyrovnávat a některé benefity ztratily mírně na svém významu.



**Graf 2:** Průměrné roční náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho zaměstnance.  
(Zdroj: autor, na základě průzkumů Paywell)

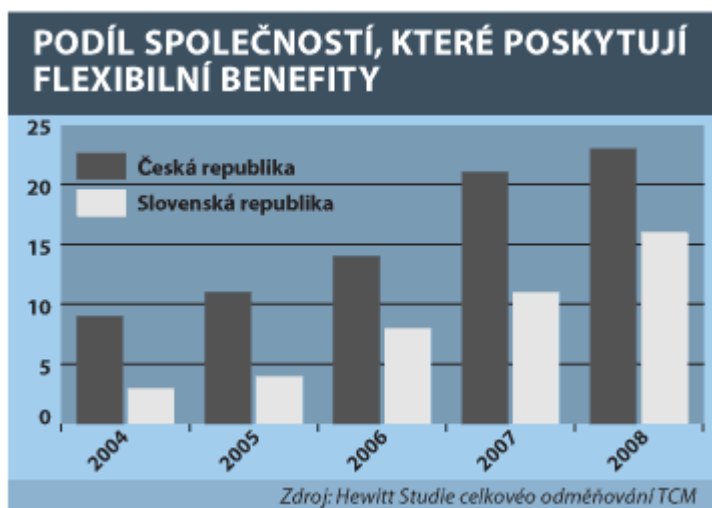


Podle Čížka (2008) lze v Evropě dokonce vysledovat trend, kdy firmy opouští drahé benefitové balíčky a více se vracejí k přímému finančnímu ocenění. Není zatím zcela jisté, zda se v České republice bude podobný trend objevovat, skutečností ovšem je, že hodnota prostředků vkládaných do zaměstnaneckých výhod začíná i u nás klesat (viz Graf 2). Je tedy zřejmé, že oproti loňskému roku klesla průměrná hodnota ročních nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody na jednoho zaměstnance téměř o 3000 Kč. Podle společnosti PWC bude tento trend pravděpodobně dlouhodobější (České společnosti se při..., 2008).

### **6.2.2 Pružné systémy zaměstnaneckých výhod**

Jedním z poměrně nových trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou stále populárnější systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod jakými jsou např. cafeteria systémy nebo systémy poukázek. Společnosti postupně ustupují od plošně poskytovaných benefitů, protože nedokáží pružně reagovat na rozdílné preference jednotlivých zaměstnanců. Trendem je tedy určitá individualizace zaměstnaneckých výhod a potřeba podniků pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech. V minulosti uplatňovaný přístup, kdy se všem zaměstnancům poskytovaly stejné benefity vedl k plýtvání, protože ne všem zaměstnancům se podnik svým výběrem benefitů zavděčil a podnik tak často vynakládal značné prostředky, aniž by výrazně ovlivnil spokojenost svých zaměstnanců.

Následující graf ukazuje vývoj podílu společností, které poskytují flexibilní benefity od roku 2004 do roku 2008. Zajímavé je srovnání se Slovenskou republikou, kde je trend o něco pomalejší, přesto i zde má podíl společností, které flexibilní benefity poskytují, stoupající hodnotu.

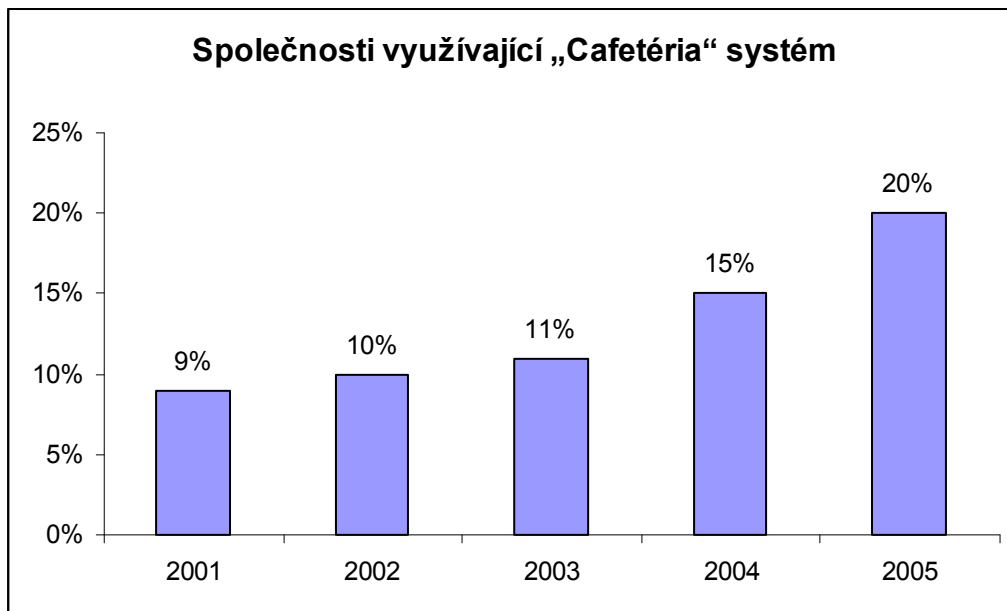


**Graf 3:** Podíl společností, které poskytují flexibilní benefity (zdroj: Sochorovská, Popelková, 2009)

Pro zaměstnavatele mají flexibilní systémy zaměstnaneckých benefitů řadu výhod. Pomáhají uspokojovat potřeby zaměstnanců, které mají rozdílné preference, šetří náklady na zaměstnanecké výhody, o které není takový zájem (efektivita systému), rozšiřují nabídku benefitů, flexibilně reagují na změny v poptávce po benefitech apod. Nevýhodou je naopak nutnost počáteční investice, která je spojená s přípravou takového systému, vyjednávání o konkrétních podmínkách u dodavatelů, náročná volba jednotlivých benefitů a následná administrativa systému.

V současné době zřejmě nejpoužívanějším flexibilním systémem je tzv. systém „cafeteria“. Cafeteria systém je systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém si zaměstnanec v rámci stanoveného rozpočtu vybírá z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Hlavním rozdílem oproti plošně poskytovaným zaměstnaneckým výhodám je možnost volby a předem stanovený limit (Kurel, 2005). Provozování takového systému s sebou přináší určitou administrativní zátěž, proto dnes podniky mohou využít některého z externích poskytovatelů cafeteria systémů, kteří mohou pomoci jak při implementační fázi, tak v následném provozu. Kompletní outsourcing systému zaměstnaneckých benefitů je

většinou využíván většími podniky. Následující graf zachycuje procentní vývoj společností, které cafeteria systém využívají:



**Graf 4:** Společnosti využívající cafeteria systém (zdroj: Bardyová, 2006)

Jedním z nových trendů v systému odměňování je prosazování samoobslužného systému pro zaměstnance, tzv. *employee self-service*. Jedná se o „...systém fungující nejčastěji ve formě intranetového portálu nebo jako součást celopodnikového informačního systému, který umožňuje zaměstnanci objednávat si zaměstnanecké výhody z balíčku flexibilních benefitů, informovat se o svém aktuálním odměňování, sledovat navýšení mzdy, odsouhlasit svůj příspěvek na charitu nebo třeba vyhledat si relevantní firemní směrnice týkající se odměňování.“ (Bardyová, 2006).

Dalším milníkem vývoje benefitů v České republice byl v roce 2004 nápad společnosti Sodexo Pass přijít s poukázkami na volnočasové benefity (Flexi Pass). Zaměstnavatelé tak mohou při minimálních administrativních nákladech poskytnout zaměstnancům velkou svobodu volby při výběru benefitů (Kopřiva, 2007). Pro

zaměstnavatele představuje systém poukázek nízké administrativní náklady a zaměstnancům přináší vítanou možnost volby.

### ***6.3 Analýza zaměstnaneckých výhod***

Oblíbenost, nabídka a vnímání jednotlivých benefitů zaměstnanci se v průběhu času mění. Podmínky pracovního trhu, kde je dnes nedostatek pracovníků v podstatě ve všech oborech, tlak konkurence na produktivitu, optimalizace nákladů a další vlivy se odrážejí i v nabídce zaměstnaneckých výhod na trhu práce. Některé z nejčastěji používaných benefitů se v období posledních několika let stali pro zaměstnance v podstatě samozřejmostí a jejich motivační účinek se ztrácí. Na tuto situaci se zaměstnavatelé snaží reagovat zavedením efektivního systému odměňování, což zahrnuje i stále zajímavější nabídku zaměstnaneckých výhod. Řada podniků se snaží vytvořit takový systém odměňování, který by, mimo jiné, zvýšil jejich konkurenceschopnost při získávání zaměstnanců či pomohl stabilizovat špičkové pracovníky podniku.

Efektivně nastavený systém odměňování, včetně nabízeného portfolia benefitů, by však měl být součástí širší strategie řízení lidských zdrojů. Podniky by měly volit takové portfolio nabízených benefitů, které odpovídá konkrétním podmínkám podniku, vyhovuje potřebám pracovníků a zejména je správně zacíleno. Pouze v takovém případě může poskytování benefitů přinést požadovaný efekt.

Většina zaměstnavatelů se snaží porovnávat nabídku svých benefitů s konkurencí na pracovním trhu. Podkladem pro taková porovnání a následné rozhodování mohou být data různého typu, která samozřejmě mají i různou vypovídající hodnotu. Informace o jednotlivých benefitech mohou zaměstnavatelé získat z různých zdrojů, ať už volně dostupných (např. články v novinách a na internetu, odborné publikace, volně přístupné průzkumy atd.), tak i z průzkumů, které poskytují specializované firmy. Tyto specializované průzkumy, často šité na míru, odrážejí situaci

v příslušném segmentu a jsou z hlediska dat zřejmě nejdůvěryhodnější. Bohužel jsou tyto průzkumy poměrně finančně náročné, takže je používají spíše větší společnosti. Na základě všech těchto informací se potom zaměstnavatelé rozhodují, jak budou koncipovat své portfolio benefitů.

V následujícím textu jsou prezentovány určité závěry, které vznikly jako výsledek analýzy provedené na základě přístupných zdrojů na internetu a z dalších zdrojů, zejména studie Salary & Benefits Guide společnosti Robert Half. Cílem této analýzy bylo porovnání nejžádanějších, nejčastěji poskytovaných a nejvíce využívaných benefitů, které jsou nabízeny zaměstnavateli v České republice a vyvození případných závěrů, které z těchto dat vyplývají. Kromě studie Salary & Benefits Guide (2008, 2009), jež obsahuje přehled mezd a zaměstnaneckých výhod poskytovaných každoročně společností Robert Half, byla podkladem pro tuto analýzu data a různé fragmenty studií přístupných volně na internetu. Jedná se zejména o tyto zdroje:

- výsledky studie Paywell, která analyzuje politiku odměňování a zaměstnaneckých výhod v ČR a je každoročně realizována společností PricewaterhouseCoopers (Plischke, E., S., 2006; Roste důležitost..., 2002; Buřík, 2007);
- výsledky průzkumu, který realizovala společnost Ogilvy Public Relations pro společnost ING oslovením společností umístěných v žebříčku Czech Top 100 (Chváta, 2007);
- výsledky průzkumu společnosti Factum Invenio realizovaného pro společnost Accor Services CZ (Holomek, 2007);
- výsledky studie společnosti TNS AISA realizované pro Sodexo Pass (Veselá, 2008).

Na základě všech informací získaných z výše uvedených zdrojů, lze konstatovat tyto závěry:

1. *Výsledky jednotlivých průzkumů provedených ve stejném roce různými společnostmi se u jednotlivých benefitů často významně odlišují.*

Příloha C této práce porovnává výsledky výzkumů tří společností realizovaných v roce 2007. Všechny tyto studie se zaměřily na výzkum nejčastěji používaných benefitů v roce 2007. Pro účely analýzy byly použity pouze ty benefity, které hodnotily nejméně dvě ze tří uvedených společností. Na základě porovnání uvedených výsledků, lze konstatovat, že u některých benefitů se výsledky poměrně významně liší. Nejvýraznější odlišnost v porovnání s ostatními vykazují výsledky průzkumu provedeného společností Ogilvy Public Relations pro společnost ING (Chvátal, 2007). Příčinou takového jevu může být odlišný způsob získávání a vyhodnocování dat jednotlivými společnostmi, zaměření se pouze na určité oblasti pracovního trhu, různé portfolio hodnocených firem a v neposlední řadě i časový odstup jednotlivých průzkumů v příslušném roce, kdy se hodnota jednotlivých dat mohla změnit.

2. *Jednoznačně nejvíce využívaným benefitem napříč všemi segmenty jsou stravenky.*

Přestože byly stravenky v posledním období velice diskutovaným tématem a bojovaly o přežití, stále jsou nejčastěji využívanou formou benefitu. Jejich pozici absolutní jedničky dokládají i statistiky, kdy na stravování formou stravenek přispívá 7 z 10 soukromých firem a 94 % státních organizací (Buřík, 2009). Bohužel většina zaměstnanců je dnes považuje za standard a jejich motivační hodnota je tak minimální. Na základě porovnání nejčastěji poskytovaných benefitů mezi lety 2002 – 2008 (Příloha B, Graf 3: Stravenky), které vzniklo na základě porovnávacích studií Paywell společnosti PricewaterhouseCoopers, lze však vysledovat trvale klesající tendenci v poskytování tohoto benefitu zaměstnavateli v ČR. Tento trend podporuje i výsledek průzkumu ING Employee Benefits z roku 2008, který zachycuje u stravenek meziroční pokles o 14 % oproti roku 2007 (Příloha D, Graf 1: Poskytování jednotlivých benefitů).

Většina zdrojů uvádí stravenky jako dlouhodobě nejoblíbenější benefit. S tím lze do jisté míry souhlasit, přesto však porovnáním dat z průzkumu Salary & Benefits Guide společnosti Robert Half (viz Příloha A), lze tvrdit, že ačkoliv se ve většině segmentů drží stravenky na předních místech nejžádanějších benefitů, nelze je rozhodně považovat za nejoblíbenější.

3. *Penzijní připojištění je nejčastěji poskytováno zaměstnancům v oblasti finance, administrativa, zákaznický servis, logistika, HR a právo.*

Na základě studie Salary & Benefits Guide společnosti Robert Half (viz Příloha A), lze konstatovat, že benefit poskytovaný ve formě penzijního připojištění je využíván spíše v oblastech finance, administrativa, zákaznický servis, logistika, HR a právo, kde se využití tohoto benefitu pohybuje zhruba v polovině deseti nejvyužívanějších benefitů. Podíváme-li se však na nejžádanější benefity v těchto oblastech, tak je zřejmé, že se penzijní připojištění pohybuje spíše na spodních příčkách oblíbenosti.

Zajímavostí je, že v oblastech sales a marketing se penzijní připojištění neobjevuje ani v nejvíce poskytovaných benefitech, ani v benefitech nejžádanějších. Podobná situace je i v oblastech IT a telekomunikace, kde se penzijní připojištění mezi nejžádanějšími benefity vůbec nevyskytuje a z hlediska jeho využití se pohybuje spíše na spodní úrovni. Na základě informací získaných z průzkumu Paywell (viz Příloha B), lze však vidět, že tento benefit poskytuje stále více zaměstnavatelů. Podle této studie stoupl od roku 2002 počet firem, které přispívají na penzijní připojištění o 34 %. V období let 2007 – 2008 stoupla tato hodnota meziročně o 10 %. Zcela opačný průběh zaznamenává ve stejném období studie společností Ogilvy Public Relations, kde je naopak meziroční pokles o 8 %.

Podle společnosti PwC (Čížek, 2008) mnoho společností poskytuje příspěvek na penzijní připojištění jako plošný benefit, tedy je zaměstnanci standardně nabízen

mimo volitelný program benefitů. V těchto případech se pak vyskytuje pouze malé procento zaměstnanců, kteří tento benefit nečerpají. Pokud se však dá zaměstnancům možnost, aby o tomto benefitu rozhodovali v rámci svého volitelného balíčku benefitů, dochází ke zjištění, že daný benefit využívá v některých společnostech i méně než 25 % zaměstnanců.

*4. Služební automobil, který mohou zaměstnanci používat i k soukromým účelům, patří stabilně mezi nejvíce žádané benefity.*

Tento benefit je nejžádanějším zejména v oblasti sales, marketing, IT a telekomunikace (viz Příloha A). Z hlediska obchodnických pozic je tato situace zcela pochopitelná, protože pro tyto zaměstnance jde v podstatě o jejich pracovní nástroj a často automaticky počítají, že jim zaměstnavatel nabídne automobil i k soukromým účelům. Podle Aleše Křížka, ředitele společnosti Robert Half pro Českou republiku, se služební automobil v marketingu a obchodu však stále nepovažuje za samozřejmost a patří k benefitům, kterých si zaměstnanci nejvíce cenní. „Nejčastěji mohou služebních automobilů i pro soukromé účely využívat zaměstnanci společností z farmacie nebo FMCG. Naopak u podniků, které se zaměřují na služby a na technické obory, nejsou služební auta pro marketingové pracovníky příliš rozšířená a využívat je mohou spíše jen obchodníci. Na rozdíl od zaměstnanců ve farmacii a FMCG, marketéři ve společnostech, které podnikají ve službách nebo v technických oborech, často možnost využívat firemní automobily ani neočekávají.“ (Zaměstnanecké benefity: Češi se chtějí..., 2009, s. 4).

V oblasti informačních technologií je služební vozidlo používáno pouze u specifických pozic jakou jsou obchodníci a IT management. Podle výsledků jednotlivých studií Paywell (viz Příloha A) je pro specifické pozice tento benefit standardně nabízen a hodnota četnosti jeho poskytování trvale překračuje 90 %.



5. *Benefity, které umožňují (usnadňují) vykonávání pracovních povinností, jsou využívány spíše v oblastech obchodu a technologií. Naopak administrativa upřednostňuje stravování, občerstvení nebo dovolenou.*

V oblasti finance, accounting, administrativa, zákaznický servis, logistika, HR a právo jsou nejvíce využívány benefity jako jsou stravenky, občerstvení, pět týdnů dovolené nebo jazykové kurzy. Naopak v oblasti informačních technologií, telekomunikací, salesu a marketingu je zřejmé, že nejvíce využívány jsou benefity, které lze považovat za pracovní nástroje, jako jsou zejména mobilní telefon, notebook a služební automobil. Tento rozdíl lze vysvětlit tím, že možnost používat pracovní nástroje i k soukromým účelům se určitým způsobem nabízí zejména u pozic, kde jsou tyto nástroje denně využívány a často i v soukromí (např. práce večer, o víkendech apod.). Zaměstnanci si však na tyto výhody ve velkém zvykli a přestávají je považovat za významné benefity.

6. *Odborné vzdělávání patří mezi nejžádanější benefity napříč všemi obory*

Odborné vzdělávání patří mezi nejžádanější benefity napříč všemi obory, přesto je většina zaměstnavatelů neposkytuje v takové míře, aby pokryla rostoucí poptávku po tomto benefitu. Podle Aleše Křížka ze společnosti Robert Half „...firmy velmi často nabízejí jazykové kurzy, ovšem je poměrně zajímavé, že odborné vzdělávání zůstává v pořadí nejčastějších benefitů spíše na nižších pozicích" (Zaměstnanecké benefity: Češi se chtějí..., 2009, s. 1).

Zajímavé je porovnání těchto výsledků s informacemi, které na svých stránkách uveřejnila Hospodářská komora České republiky (Hospodářská komora..., 2008). Podle těchto informací poskytuje další vzdělávání o 14 % více společností než je Evropský průměr. Jestliže v roce 1999 poskytovalo další vzdělávání svým pracovníkům 67 % tuzemských firem, v roce 2005 to bylo již 74 % společností. Průměr v Evropské unii je cca 60 %.

Možným důvodem takového rozporu je pocit zaměstnanců, že odborné vzdělávání, které jim zaměstnavatelé nabízejí, neodpovídá jejich konkrétním potřebám z hlediska dalšího odborného růstu. To může být způsobeno neschopností zaměstnavatelů pružně reagovat na měnící se podmínky trhu jako je např. prudký rozvoj technologií, multioborovost apod.

#### *7. Mezi nově nabízenými benefity se začíná objevovat šest týdnů dovolené*

Do oblasti nejžádanějších benefitů začíná pronikat dovolená v délce šesti týdnů, tedy o dva týdny více než stanoví Zákoník práce. V České republice však tento benefit zatím poskytuje jen minimum zaměstnavatelů, ale například v Německu, kde činí státem stanovená dovolená 25 dní, již v mnoha případech firmy čerpání 6 týdnů dovolené nabízejí. Podobná situace je i ve Finsku a Švédsku, kde opět není ničím neobvyklým šestitýdenní dovolená v jednotlivých firmách (Gola, 2008).

## 7 Závěr

Cílem předložené bakalářské práce bylo shrnout teoretické poznatky týkající se systémů odměňování zaměstnanců a představit nové trendy v této oblasti. Pro řadu vedoucích pracovníků je stále překvapením skutečnost, že většina lidí nepracuje pouze pro peníze, ale že jejich pracovní výkon a motivace úzce souvisí s tím, zda je pro ně pracovní pozice zajímavá, zda mají možnost profesního růstu, jestli pracují v přátelském prostředí nebo zda jim práce přináší vnitřní uspokojení. Pracovní motivace je tak jednou ze stěžejních oblastí personálního řízení a zaměstnavatelé by jí měli věnovat zaslouženou pozornost. Motivovaný pracovník je základním kamenem úspěchu celého podniku a většina úspěšných organizací se snaží pracovní motivaci žádoucím způsobem podporovat nebo ovlivňovat. Podniky se snaží motivovat své zaměstnance jednak proto, aby podávali žádoucí pracovní výkon, ale také proto, aby ovlivnily jejich spokojenost, a tím zamezily případné fluktuaci. Jedním ze způsobů, jak ovlivnit úroveň pracovní motivace, je právě efektivně nastavený systém odměňování.

Pracovní motivace také existuje v určitém vztahu s pracovním výkonem. Nový koncept řízení pracovního výkonu, který se začíná uplatňovat v rámci řízení lidských zdrojů, představuje vzájemné provázání dosud relativně samostatných personálních činností, které do nedávna působily samostatně či odděleně. Jednou z těchto personálních činností je i hodnocení pracovního výkonu. Dobře zvolená metoda hodnocení pracovních výkonů podporuje důvěru pracovníků ve spravedlivý a průhledný systém odměňování.

Stěžejním tématem této práce jsou systémy odměňování pracovníků. Ve své práci jsem se snažil vymezit základní pojmy, jako jsou mzda, plat a celková odměna. Podle mého názoru tvoří koncept celkové odměny novou filozofii v oblasti odměňování. Jedním z hlavních trendů v této oblasti je nestavět odměňování pouze na jedné nebo dvou položkách jako jsou např. základní plat a bonusy, ale vytvořit

koncept celkového odměňování, tzn. zahrnout do odměňování všechny jeho složky jako je např. finanční a nefinanční odměňování, přímé a nepřímé odměňování apod.

V rámci nové koncepce řízení pracovního výkonu se objevuje pojem zásluhového odměňování za celkové přispění pracovníka k plnění cílů organizace. Zaměstnavatelé se snaží vytvářet jasný vztah mezi odměnou a pracovním výkonem, případně schopnostmi a dovednostmi. Pracovníci tedy nejsou odměňováni pouze za výsledky a plnění cílů, ale také za způsob, jakým k danému úkolu přistupovali a za jejich celkový přínos.

V oblasti nehmotných (nefinančních) odměn se skrývá velký potenciál, který je podle mého názoru ještě stále nedostatečně využíván. Nehmotné odměny představují pro podnik často minimální náklad, přesto může být jejich účinek často vyšší než u odměn vyjádřených hmotnou (finanční) formou. Většina pracovníků touží po pochvale, uznání a společenském ocenění jejich vlastní práce, proto může mít poskytování nehmotných výhod výrazný vliv na úroveň pracovní motivace a tím i na úspěch podniku.

Stále oblíbenější způsob motivace a stabilizace zaměstnanců představují pro zaměstnavatele tzv. zaměstnanecké výhody. Tyto benefity jsou také vnímány jako výraz určité image organizace, konkurenční výhody a sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům. Stále rostoucí tlak konkurence na pracovním trhu, nízká nezaměstnanost a ztráta motivačního charakteru některých benefitů, nutí zaměstnavatele hledat stále nové formy zaměstnaneckých výhod a rozšiřovat jejich portfolio.

Stejně jako v jiných oblastech řízení lidských zdrojů dochází i v oblasti odměňování k neustálému vývoji. Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že jedním z hlavních trendů v současné době je růst významu výkonového odměňování (performance management) a s tím související důraz na variabilní složky mzdy. V souvislosti s tím lze také zaznamenat rozšiřování výkonového

odměňování na většinu zaměstnanců a zvyšování jeho podílu na celkové odměně. Dalším výrazným trendem je pokračující zavádění flexibilních systémů odměňování (cafeterie). I když je tato forma poskytování zaměstnaneckých výhod známa poměrně delší dobu, mnoho podniků do nedávné doby odrazovaly od jeho implementace počáteční náklady spojené se zavedením takového systému. Např. společnost Hewlett-Packard ČR, která je mým současným zaměstnavatelem, se rozhodla implementovat tento systém až v loňském roce 2008. Potřeba pružně reagovat na rozdílné preference zaměstnanců, optimalizace nákladů a zvýšení transparentnosti celého systému však vede stále více zaměstnavatelů k zavádění podobných systémů.

Analýza zaměstnaneckých výhod, která je uvedena v závěrečné části práce, zachycuje některé zajímavé skutečnosti, případně trendy, na současném českém trhu práce. Jednoznačně lze vysledovat rozdílné preference zaměstnanců v rámci jednotlivých sektorů a jasný nepoměr mezi nejvíce využívanými a nejžádanějšími zaměstnaneckými výhodami. Na základě těchto analýz lze tvrdit, že zaměstnavatelé stále nejsou schopni dostatečně pružně reagovat na poptávku svých zaměstnanců po benefitech, kterých si nejvíce žádají.

Závěrem bych chtěl upozornit, že všechna uvedená data a tvrzení v rámci této práce vycházejí ze situace, která panovala na českém pracovním trhu ještě před příchodem ekonomické krize, tudíž nemusí být již aktuálně platná (např. nízká úroveň nezaměstnanosti apod.).

## 8 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. Dotisk 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLINA, Miroslav. a kol. *Pracovní právo*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-853-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HECKHAUSEN, Heinz. *Motivation and Action*. transl. Peter K. Leppmann. Berlin : Springer, 1991. ISBN 3-540-52984-5

HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava : Vysoká škola báňská. Technická universita Ostrava. Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.

HŮLA, Libor. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha : Menu, 1996. ISBN 80-902152-2-X.

PEIKEROVÁ, Gabriela (red.). *Katalog programů, benefitů (zaměstnaneckých výhod)*. 1. vyd. Praha : HR Guru, 2003. ISBN 80-238.1643-2.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 2006. ISBN 80-7079-988-9.

ŘEZNÍČEK, Petr (red.). *Meritum: Personalistika 2009 – 2010*. Praha : Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

KOCOUREK, Jiří; TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc : Anag, 2004. ISBN 80-7263-226-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, Academia, Praha: 1996. 270s. ISBN 80-200-0592-7

NELSON, Bob. *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha : Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0.

NIERMEYER, Rainer.; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha : Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická. Fakulta řízení, 1987.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VAGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0015-3.

*Salary & Benefits Guide 2007 – 2008*. Robert Half Czech Republic. Praha, 2008

*Salary & Benefits Guide 2008 – 2009*. Robert Half Czech Republic. Praha, 2009

BARDYOVÁ, Jana. *Držíte krok s trendy v odměňování?* PricewaterhouseCoopers [online]. [cit. 2.4.2009]. Dostupné z internetu:

[http://www.pwc.org.ph/cz/cze/ins-sol/issues/2006/Trendyvodmenovani\\_Jb.html](http://www.pwc.org.ph/cz/cze/ins-sol/issues/2006/Trendyvodmenovani_Jb.html)

BUŘÍK, Lukáš. *Stravenky: jednička mezi tuzemskými benefity*. Monster [online]. [cit. 2.4.2009]. Dostupné z internetu:

<http://rady-a-tipy.monster.cz/Plat-a-benefity/Benefity/stravenky-jednicka-mezi-tuzemskymi-benefity/article.aspx>

BUŘÍK, Lukáš. *V odměňování a zvyšování mezd jsou rozdíly*. Finance [online]. Říjen 2007 [cit. 2.3.2009]. Dostupné z internetu:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/135566-v-odmenovani-a-zvysovani-mezd-jsou-rozdily/>

CECHL, Pavel. *Lidé chtějí víc volna a příspěvek na vzdělávání*. Sodexo [online]. Květen 2008. [cit. 3.2.2009]. Dostupné z internetu:

[http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-o-nas/lide\\_chteji\\_vic\\_volna\\_a\\_prispevek\\_na\\_vzdelavani.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-o-nas/lide_chteji_vic_volna_a_prispevek_na_vzdelavani.asp)

*České společnosti se při odměňování snaží odlišit od konkurence*. PricewaterhouseCoopers [online]. Říjen 2008. [cit. 28.3.2009]. Dostupné z internetu:

<http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/8E2C4EE362858DF3CA25753C001E4E25>

ČÍŽEK, Petr. *Češi kladou důraz na výkonnostní část odměny*. PricewaterhouseCoopers [online]. Listopad 2008. [cit. 28.3.2009]. Dostupné z internetu:

<http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/C72270D9112C3011CA25753C00163624>

*Chcete-li dostávat 13. plat, pracujte v Praze u zahraniční společnosti*. Profesia [online]. Leden 2008. [cit. 3.2.2009]. Dostupné z internetu:

<http://www.profesia.cz/cms/o-nas-hlavni-rubrika/o-nas/tiskove-zpravy/chcete-li-dostavat-13-plat-pracujte-v-praze-u-zahranicni-spolecnosti/40825?detail=1>

CHVÁTAL, Z., Dalibor. *Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat*. Měsíc [online]. Říjen 2007. [cit. 7.3.2009]. Dostupné z internetu:

<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>

FINANCE.CZ. *Odměňování za práci je stabilní, benefity rostou*. Finanční noviny [online]. Zář 2006. Dostupné z internetu:

[http://www.financninoviny.cz/kariera/index\\_view.php?id=211570](http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=211570). ISSN: 1213-4996



GOLA, Petr. *Dovolená - vedeme si dobře*. Měsíc [online]. Březen 2008. [cit. 1.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.mesec.cz/clanky/dovolena-vedeme-si-dobre/>. ISSN 1213-4414

HANSEN, Fay. *Compensation & Benefits Review*. Sage Journals [online]. Listopad 2007. [cit. 1.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://cbr.sagepub.com/cgi/reprint/39/6/4.pdf>.

HOLOMEK, Pavel. *Zaměstnanecké benefity dnes*. Moderní řízení [online]. Prosinec 2007. [cit. 1.3.2009]. Dostupné z internetu: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611210-600000\\_d-zamestnanecke-benefity-dnes](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611210-600000_d-zamestnanecke-benefity-dnes)

KOPŘIVA, Tomáš. *Jaké jsou trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů?* Marketing & Media [online]. Listopad 2007. [cit. 4.4.2009]. Dostupné z internetu: <http://mam.ihned.cz/c1-22437290-jake-jsou-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>. ISSN 1213-7693

KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. Ihned [on-line]. Červen 2005. [cit. 5.3.2009]. Dostupné z internetu: [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci)

MARLOWE, Scott. *Trendy v odměňování*. Prezentace společnosti Hay Group. Hewlett-Packard [databáze]. Březen 2008.

PETERKA, Roman. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí*. Idnes [online]. Leden 2007. [cit. 3.2.2009]. Dostupné z internetu: [http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy\\_rady.asp?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vr](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vr)

PLISCHKE, E., Simona. *Odměňování v ČR: dlouhé dovolené za dlouhé neschopenky?* Peníze [online]. Září 2006. [cit. 5.2.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.penize.cz/18363-odmenovani-v-cr-dlouhe-dovolene-za-dlouhe-neschopenky>

POKORNÁ, Irena. *Mzdový systém v podniku*. ČZU. Provozně ekonomická fakulta [online]. Červenec 2007. [cit. 3.4.2009]. Dostupné z internetu: [http://pef.czu.cz/~pokornai/financni\\_rizeni\\_podniku/cviceni\\_6/cviceni\\_6.1.pdf](http://pef.czu.cz/~pokornai/financni_rizeni_podniku/cviceni_6/cviceni_6.1.pdf)

PROUZA, Tomáš. *Najít, udržet, motivovat*. Peníze [online]. Červenec 2001. [cit. 3.2.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/penize/akcie.html>. ISSN 1213-2217

SOCHOROVSKÁ, Eugénia; POPELKOVÁ, Tereza. *Trendy v odměňování: váha bonusů a benefitů roste*. ManagerWeb [on-line]. Leden 2001. [cit. 3.4.2009]. Dostupné z internetu: [http://managerweb.ihned.cz/2-33432590-T04100\\_d-7b](http://managerweb.ihned.cz/2-33432590-T04100_d-7b)

ŠTĚPINOVÁ, M. *Proměny systémů odměňování*. HR Management [on-line]. 2006. [citováno 10.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2006/PromenySystemuOdmenovani.html>. ISSN 1801-4690

SMRČEKOVÁ, K.; ŠTĚPINOVÁ, M. *Odměňování v ČR - stav víceméně setrvalý*. Pricewaterhouse-Coopers [online]. Prosinec 2007. [cit. 28.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/4ACFD86C8F2E324DCA25753C0015F0ED>

ROZSYPAL, Tomáš. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Deloitte [on-line]. 2006. [citováno 10.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D12562%2526cid%253D141871,00.html>

*Roste důležitost zaměstnaneckých výhod, zjistila Studie odměňování PayWell 2002 společnosti PWC*. Marketingové noviny [on-line]. Listopad 2002. [citováno 10.3.2009]. Dostupné z internetu: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=780](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=780)

VESELÁ, Monika. *Češi: Nejvíce nás zajímá harmonie v životě a budoucnost*. Personalista [online]. Květen 2008. [cit. 1.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/cechy-nejvice-zajima-harmonie-v-zivote-a-budoucnost.html>

*V dalším vzdělávání zaměstnanců se tuzemské firmy drží nad evropským průměrem*. Hospodářská komora České republiky [online]. Březen 2008. [cit. 1.3.2009]. Dostupné z internetu: [http://www.komora.cz/hk-cr/zpravodajstvi/art\\_24625/v-dalsim-vzdelavani-zamestnancu-se-tuzemske-firmy-drzi-nad-evropskym-prumerem.aspx](http://www.komora.cz/hk-cr/zpravodajstvi/art_24625/v-dalsim-vzdelavani-zamestnancu-se-tuzemske-firmy-drzi-nad-evropskym-prumerem.aspx)

*Zaměstnanecké benefity: Češi se chtějí víc vzdělávat*. Tisková zpráva. Robert Half [online]. Březen 2009. [cit. 28.3.2009]. Dostupné z internetu: [www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/200903\\_Zamestnanecke\\_benefity.doc](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/200903_Zamestnanecke_benefity.doc)

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Business Center [online]. [cit. 2.3.2009]. Dostupné z internetu: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>. ISSN 1213-7235

## 9 Bibliografie

ALINČE, František; TOMŠÍ, Ivan. Mzdy, předpisy a praxe. Český Těšín : Finidr, 1999. ISBN 80-85646-42-0.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení : Teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1.

KOCOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2.

NOVOTNÝ, Rudolf; KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a personalistika*. 5. vyd. Ostrava : Mirago, 1999. ISBN 80-85922-64-9.

NOVOTNÝ, Rudolf; KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. Ostrava : Moravo, 1996. ISBN 80-85922-11-8.

SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠTEINFELD, Jakub; GALUŠKA, Pavel. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2.

VANĚK, Miroslav; HOŠEK, Václav; MAN, František. *Formování výkonové motivace*. Praha : Karolinum, 1982.

JANDA, Josef. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. Měsíc [online]. Září 2008. [cit. 7.4.2009]. Dostupné z internetu: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>. ISSN 1213-4414

*Někdo vezme 13. plat, jiný sáhne po úvěru*. Idnes [on-line]. Listopad 2004. [cit. 3.2.2009]. Dostupné z internetu: <http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=2004M254H01B&t=2004M254H01B&r2=ekonomika>

## Příloha A

### Porovnání nežádanějších a nejvíce využívaných benefitů na základě průzkumu Salary & Benefits Guide provedeného společností Robert Half v letech 2007-2009

**Tabulka A1:** Finance & Accounting

Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Stravenky	1.	Stravenky
2.	5 týdnů dovolené	2.	Občerstvení/nápoje (čaj, káva)
3.	Občerstvení	3.	5 týdnů dovolené
4.	Jazykové kurzy	4.	Jazykové kurzy
5.	Penzijní připojištění	5.	Pružná pracovní doba
6.	Pružná pracovní doba	6.	Penzijní připojištění
7.	Firemní víkend	7.	Mobilní telefon
8.	Mobilní telefon	8.	Firemní víkend, teambuildingové akce
9.	Příspěvek na sport	9.	Notebook
10.	13. plat	10.	Sick day

**Tabulka A2:** Finance & Accounting

Nežádanější zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	5 týdnů dovolené	1.	5 týdnů dovolené
2.	Jazykové kurzy	2.	Jazykové kurzy
3.	Odborné vzdělávání	3.	Pružná pracovní doba
4.	Stravenky	4.	Stravenky
5.	Pružná pracovní doba	5.	Odborné vzdělávání (kurzy, MBA, VŠ)
6.	Služební automobil i soukromě	6.	13. plat
7.	13. plat	7.	Služební automobil i k soukromým účelům
8.	6 týdnů dovolené	8.	6 týdnů dovolené
9.	Penzijní připojištění	9.	Penzijní připojištění
10.	Kupon MHD	10.	Home office (možnost práce z domova)

**Tabulka A3:** Administrativa, zakaznický servis, logistika, HR, Právo

Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Stravenky	1.	Stravenky
2.	Občerstvení	2.	Občerstvení/nápoje (čaj, káva)
3.	5 týdnů dovolené	3.	5 týdnů dovolené
4.	Jazykové kurzy	4.	Jazykové kurzy
5.	Mobilní telefon	5.	Pružná pracovní doba
6.	Penzijní připojištění	6.	Penzijní připojištění
7.	Možnost neplaceného volna	7.	Mobilní telefon
8.	Pružná pracovní doba	8.	Firemní víkend, teambuildingové akce
9.	13. plat	9.	Notebook
10.	Závodní stravování	10.	Sick day

**Tabulka A4:** Administrativa, zakaznický servis, logistika, HR, Právo

Nejžádanější zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Jazykové kurzy	1.	5 týdnů dovolené
2.	5 týdnů dovolené	2.	Jazykové kurzy
3.	Stravenky	3.	Pružná pracovní doba
4.	Odborné vzdělávání	4.	Stravenky
5.	Služební automobil i soukromě	5.	Odborné vzdělávání (kurzy, MBA, VŠ)
6.	13. plat	6.	13. plat
7.	Pružná pracovní doba	7.	Služební automobil i k soukromým účelům
8.	Mobilní telefon	8.	6 týdnů dovolené
9.	Penzijní připojištění	9.	Penzijní připojištění
10.	6 týdnů dovolené	10.	Home office (možnost práce z domova)

**Tabulka A5:** Sales & Marketing

Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Mobilní telefon	1.	Mobilní telefon
2.	5 týdnů dovolené	2.	Notebook
3.	Stravenky	3.	Služební automobil
4.	Notebook	4.	Stravenky
5.	Občerstvení	5.	Občerstvení/nápoje (čaj, káva)
6.	Mobilní telefon i soukromě	6.	5 týdnů dovolené
7.	Jazykové kurzy	7.	Jazykové kurzy
8.	Pružná pracovní doba	8.	Pružná pracovní doba
9.	Služební automobil i soukromě	9.	Firemní víkend, teambuildingové akce
10.	Sick day	10.	Sick day

**Tabulka A6: Sales & Marketing**

Nejžádanější zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Služební automobil i soukromě	1.	Služební automobil
2.	5 týdnů dovolené	2.	5 týdnů dovolené
3.	Odborné vzdělávání	3.	Odborné vzdělávání
4.	Jazykové kurzy	4.	Jazykové kurzy
5.	Pružná pracovní doba	5.	Mobilní telefon
6.	Mobilní telefon k souromým účelům	6.	Pružná pracovní doba
7.	Mobilní telefon	7.	6 týdnů dovolené
8.	Notebook	8.	13. plat
9.	Stravenky	9.	Stravenky
10.	13. plat	10.	Home office (možnost práce z domova)

**Tabulka A7: IT & Telekomunikace**

Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Stravenky	1.	Stravenky
2.	Notebook	2.	Mobilní telefon
3.	Mobilní telefon	3.	Notebook
4.	Pružná pracovní doba	4.	Pružná pracovní doba
5.	Jazykové kurzy	5.	5 týdnů dovolené
6.	5 týdnů dovolené	6.	Občerstvení /nápoje (čaj, káva)
7.	Občerstvení	7.	Mobilní telefon k soukromým účelům
8.	Mobilní telefon i soukromě	8.	Jazykové kurzy
9.	Penzijní připojištění	9.	Penzijní připojištění
10.	Firemní víkend, teambuildingové akce	10.	Firemní víkend, teambuildingové akce

**Tabulka A8: IT & Telekomunikace**

Nejžádanější zaměstnanecké výhody – TOP 10			
2007-2008		2008-2009	
1.	Služební automobil i k soukromě	1.	Služební automobil i k soukromým účelům
2.	Odborné vzdělávání	2.	Odborné vzdělávání (kurzy, MBA, VŠ)
3.	Jazykové kurzy	3.	5 týdnů dovolené
4.	Pružná pracovní doba	4.	Pružná pracovní doba
5.	5 týdnů dovolené	5.	Certifikace placené zaměstnavatelem
6.	6 týdnů dovolené	6.	Home office (možnost práce z domova)
7.	Certifikace placené zaměstnavatelem	7.	Jazykové kurzy
8.	Notebook	8.	6 týdnů dovolené
9.	13. plat	9.	Notebook
10.	Mobilní telefon	10.	Stravenky

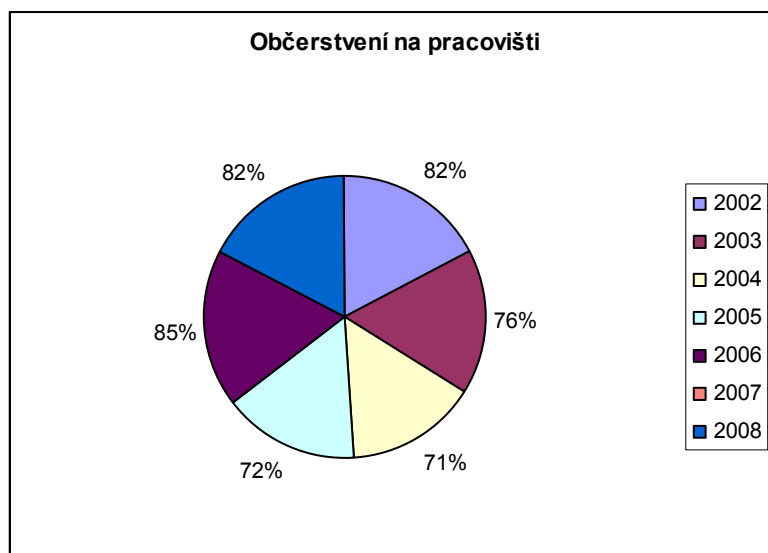


## Příloha B

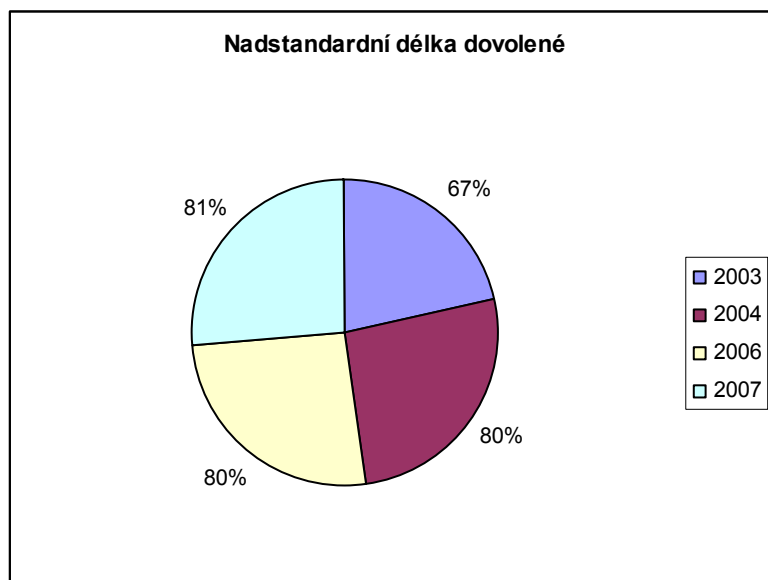
### Přehled nejčastěji poskytovaných benefitů v období let 2002-2008

(vypracováno na základě výsledků porovnávacích studií Paywell společnosti  
PricewaterhouseCoopers)

Zdroj: Autor na základě informací z internetu (Plischke, E., S., 2006; Roste důležitost..., 2002; Buřík, 2007)

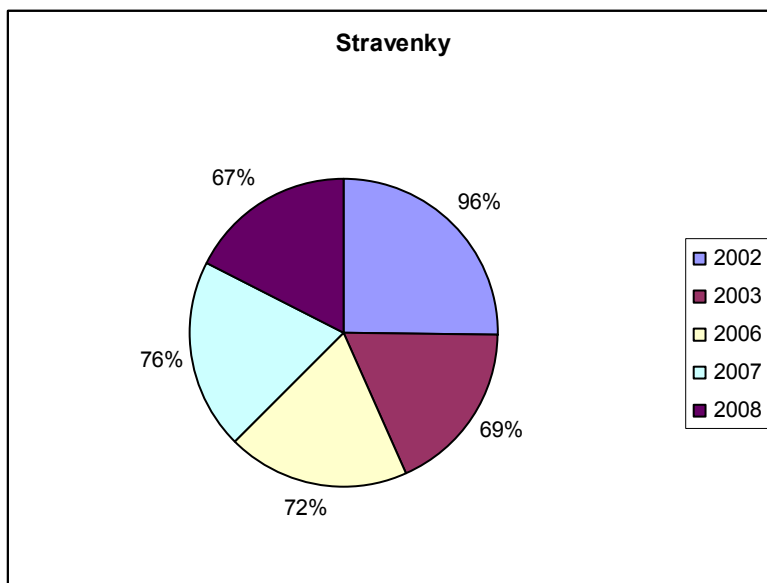


**Graf B1:** Občerstvení na pracovišti



**Graf B2:** Nadstandardní délka dovolené

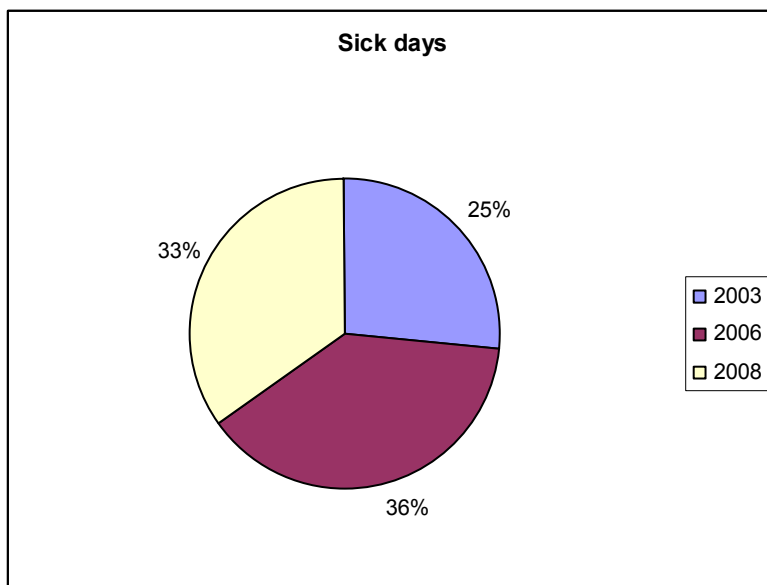




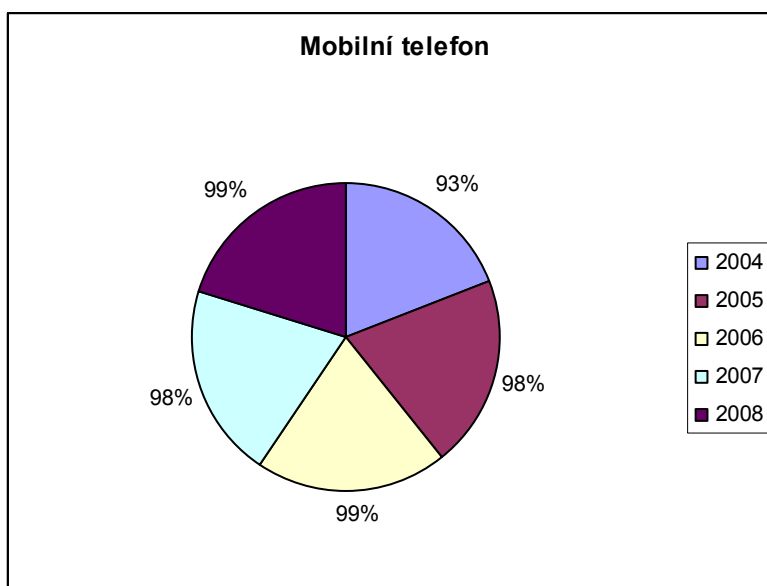
**Graf B3:** Stravenky



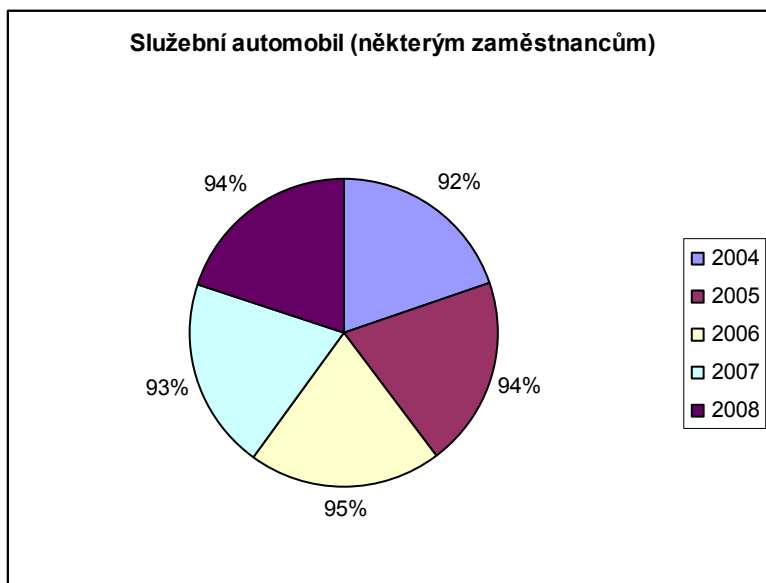
**Graf B4:** Příspěvek na penzijní připojištění



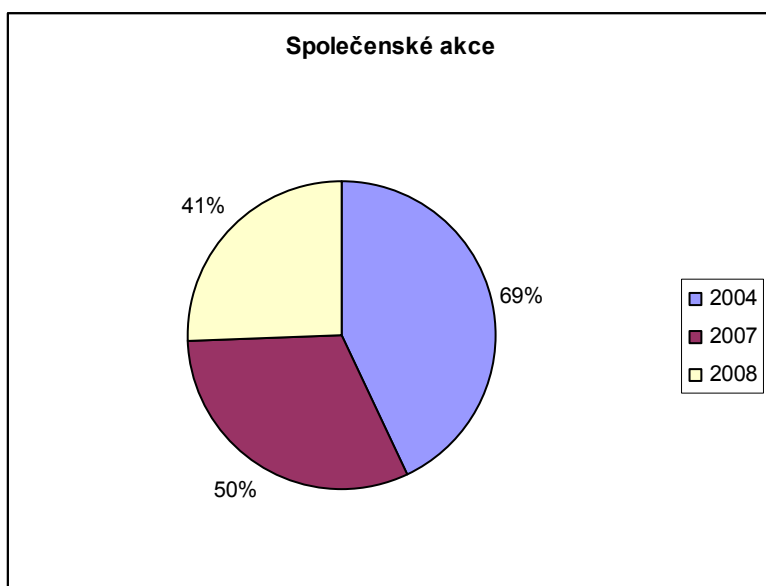
**Graf B5:** Sick days



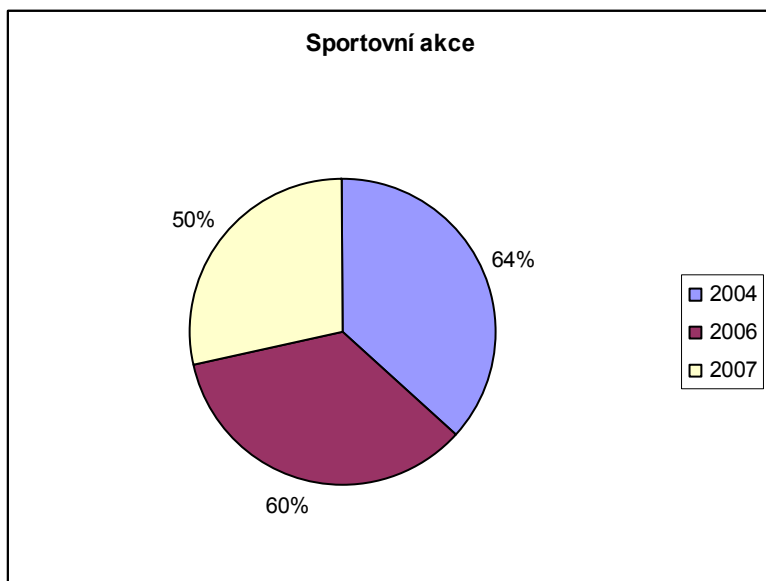
**Graf B6:** Mobilní telefon



**Graf B7:** Služební automobil (některým zaměstnancům)



**Graf B8:** Společenské akce

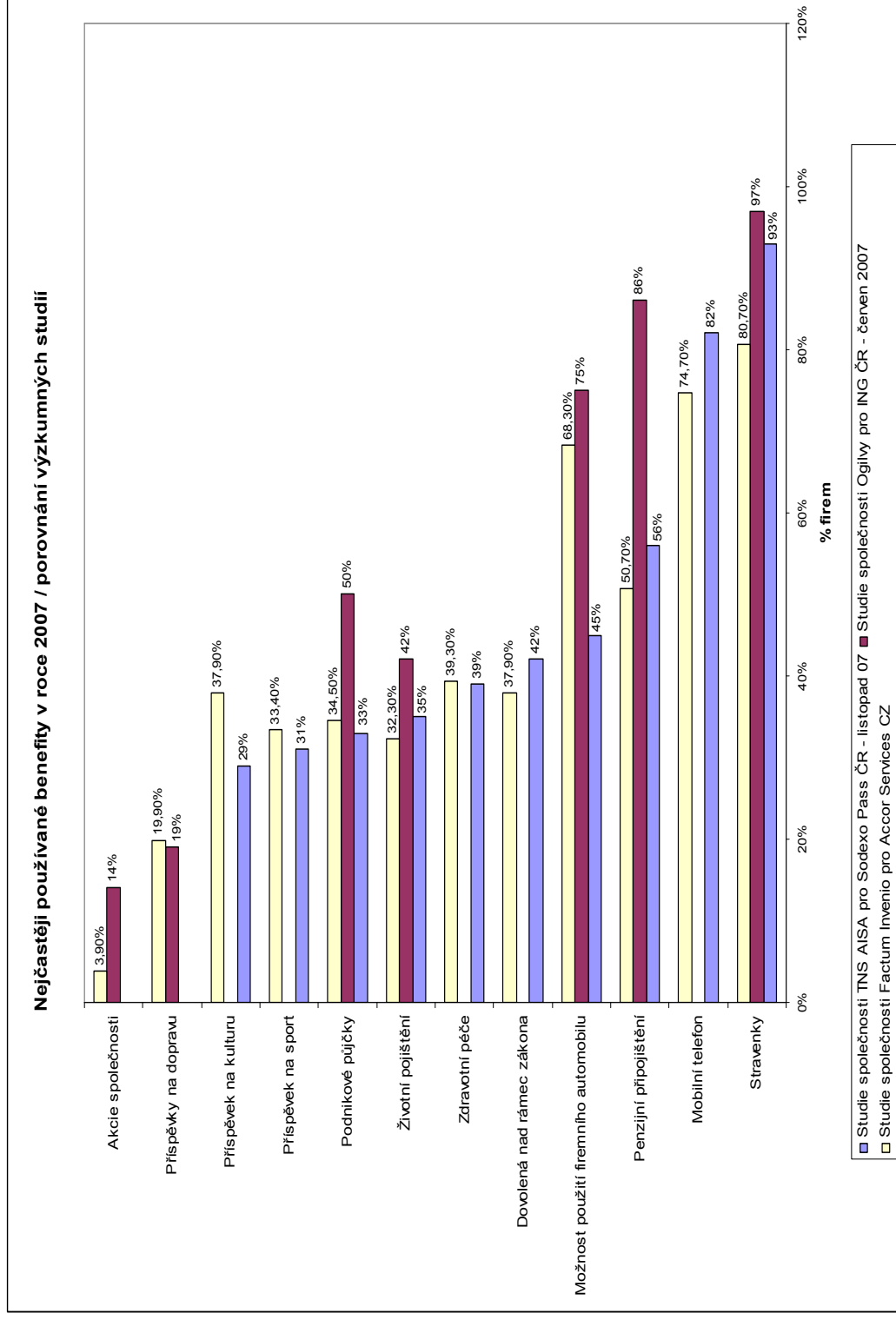


**Graf B9:** Sportovní akce



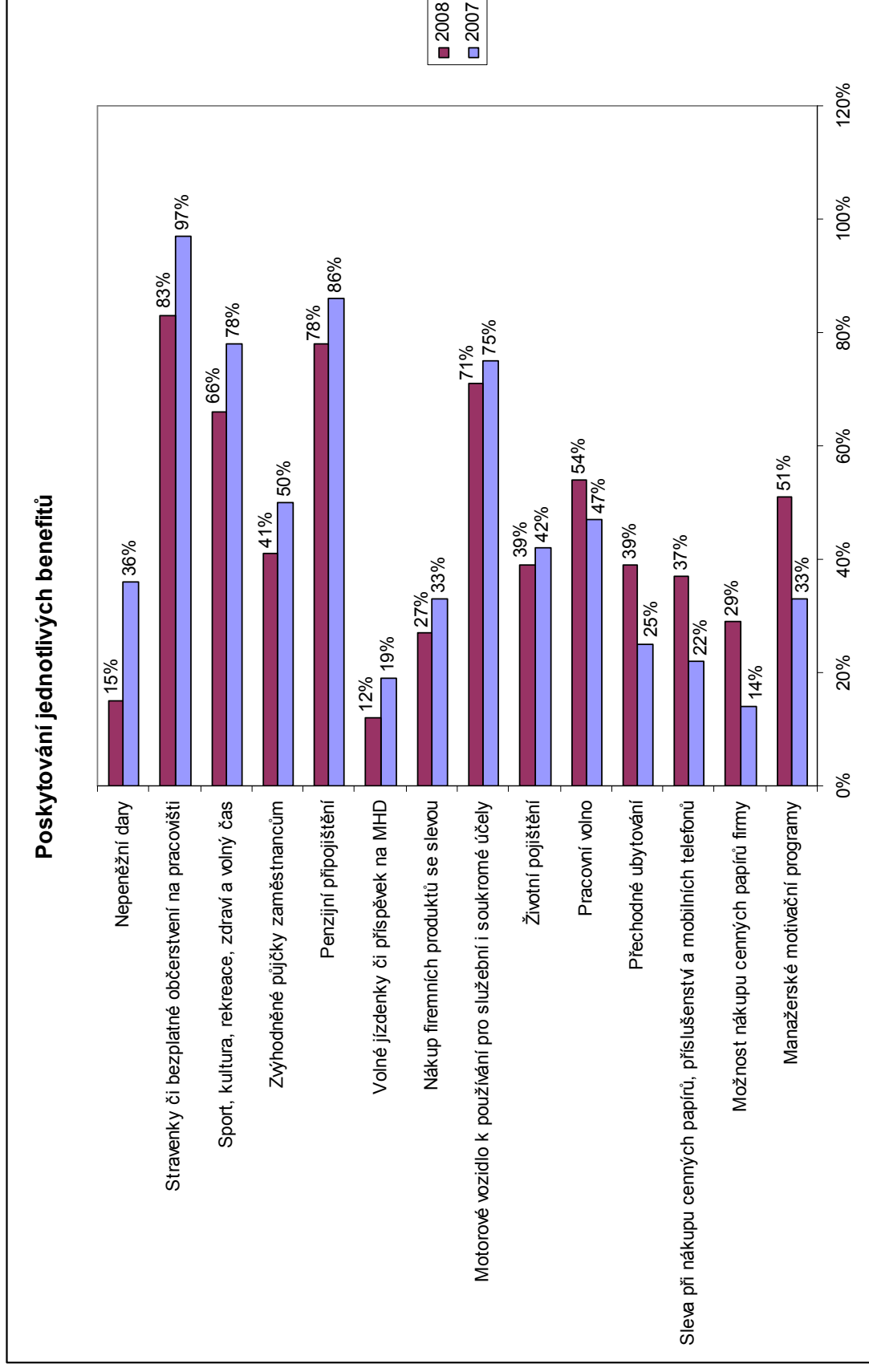
**Graf B10:** Nadstandardní zdravotní péče

## Příloha C



**Graf 1:** Nejčastěji používané benefity v roce 2007 / porovnání výzkumných studií (*Zdroj: Chvátal, 2007; Holomek, 2007; Veselá, 2008*)

## Příloha D



**Graf 1:** Poskytování jednotlivých benefitů 2007 – 2008 (Zdroj: ING Employee Benefits, citováno z Janda, 2008)

## Příloha E

**Tabulka E1:** Koncept celkové odměny podle společnosti Hay Group

nepeněžní hodnota	<ul style="list-style-type: none"><li>• pracovní prostředí</li><li>• osobní rozvoj</li><li>• podniková kultura</li></ul>	Emocionální odměna	celková odměna		
peněžní hodnota	<ul style="list-style-type: none"><li>• služební vůz</li><li>• sportovní aktivity</li><li>• kulturní aktivity</li></ul>	Požitky	celkové odměňování		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• důchodové plány</li><li>• zdravotní pojištění</li></ul>	Benefity			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• akcie</li><li>• opční plány</li></ul>	Dlouhodobé pobídky	celkové přímé odměňování		celkový příjem
	<ul style="list-style-type: none"><li>• bonusy</li><li>• podíl na zisku</li></ul>	Variabilní odměňování			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• základní mzda</li><li>• hodinová sazba</li></ul>	Základní mzda			

*Zdroj: Hay Group (Marlowe, 2008)*